

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Мотивационное управление персоналом на примере цинкового завода АО «Алмалыкский ГМК»</b>

УДК 005.95:005.32:331.101.3:669.53.013(575.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ1	Мамбетов Уразали Абдуразакович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН	Вторушин Николай Анатольевич			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

## Приложение К

(справочное)

### ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		

Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2, ), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3, ), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      \_\_\_\_\_ (Дата)      И.Б. Ардашкин  
(Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ1	Мамбетов Уразали Абдуразакович

Тема работы:

**Мотивационное управление персоналом на примере цинкового завода АО  
«Алмалыкский ГМК»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», Инновационный менеджмент»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучить теоретико-методические аспекты мотивационного управления персоналом.</li> <li>2. Дать общую характеристику Цинковый завод АО «АГМК».</li> <li>3. Провести анализ основных финансовых показателей работы Цинковый завод АО «АГМК».</li> <li>4. Оценить эффективность мотивационного управления персоналом Цинковый завод АО «АГМК» и разработать предложения по его совершенствованию.</li> </ol>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>1 Теоретико-методические аспекты мотивационного управления персоналом  1.1 Мотивационное управление персоналом: сущность, содержание и его роль в организации  1.2 Сравнительный анализ теорий мотивации трудовой деятельности персонала  1.3. Методы мотивационного управления в практике российских и зарубежных компаний  2 Оценка эффективности мотивационного управления персоналом Цинковый завод АО «АГМК»  2.1 Общая характеристика Цинковый завод АО «АГМК»  2.2 Анализ основных финансовых показателей работы Цинковый завод АО «АГМК»  2.3 Оценка эффективности мотивационного управления персоналом Цинковый завод АО «АГМК» и предложения по его совершенствованию</p>	
<p>2. 1 Theoretical and methodical aspects of motivational personnel management  1.1 Motivational management of personnel: the essence, content and its role in the organization  1.2 Comparative analysis of motivation theories of labor activity of personnel  1.3. Methods of motivational management in the practice of Russian and foreign companies  2 Assessment of the effectiveness of motivational management of personnel Zinc plant JSC "AGMK"  2.1 General characteristics Zinc plant of JSC "AGMK"  2.2. Analysis of the main financial performance indicators of Zinc Plant JSC "AGMK"  2.3 Assessment of the effectiveness of personnel motivation management Zinc plant of JSC "AGMK" and proposals for its improvement</p>	
<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>20.01.2018г.</p>

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН	Вторушин Николай Анатольевич			20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ1	Мамбетов Уразали Абдуразакович		20.01.2018г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП  
Уровень образования – бакалавр  
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года  
Форма представления работы:

<b>Бакалаврская работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы</b>				
Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018			
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)			Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы			10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования			5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР			15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов			10
Итого:				40
<b>Схема оценивания</b>				
39 – 40	– отлично			
35 – 38	– очень хорошо			
31 – 34	– хорошо			
27 – 30	– удовлетворительно			
22 – 26	– посредственно			
17 – 21	– условно неудовлетворительно			
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно			
<b>Составил преподаватель:</b>				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН	Вторушин Николай Анатольевич			
<b>СОГЛАСОВАНО:</b>				
Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа \_\_\_\_\_ 88 \_\_\_\_\_ с., \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_ рис., \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ табл., \_\_\_\_\_ 60 \_\_\_\_\_ источников, \_\_\_\_\_ 2 прил.

Ключевые слова: кадры, эффективность, персонал, организация, управление персоналом, мотивационное управление

Объектом исследования является (ются)- Цинковый завод АО «АГМК»

.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

В будущем планируется разработка наиболее новых способов совершенствования мотивационного управления персоналом.

## Содержание

Введение .....	9
1 Теоретико-методические аспекты мотивационного управления персоналом .....	12
1.1 Мотивационное управление персоналом: сущность, содержание и его роль в организации.....	12
1.2 Сравнительный анализ теорий мотивации трудовой деятельности персонала .....	19
1.3. Методы мотивационного управления в практике российских и зарубежных компаний .....	24
2 Оценка эффективности мотивационного управления персоналом Цинковый завод АО «АГМК» .....	39
2.1 Общая характеристика Цинковый завод АО «АГМК» .....	39
2.2 Анализ основных финансовых показателей работы Цинковый завод АО «АГМК» .....	40
2.3 Оценка эффективности мотивационного управления персоналом Цинковый завод АО «АГМК» и предложения по его совершенствованию	52
Заключение .....	72
Список использованных источников .....	77
Приложения .....	84



## **Введение**

Актуальность темы работы в современных условиях для обеспечения эффективного функционирования любой организации необходимо мотивационное управление персоналом. Управление человеческими ресурсами, мотивацией, постоянное повышение производительности труда, заинтересованности работника в конечных результатах, приобретает особую значимость и актуальность.

В современном мире мотивационное управление персоналом играет немаловажную роль в работе организации, так как правильная политика мотивации труда среди сотрудников обеспечивает улучшение качества труда работников и повышает производительность труда.

Мотивационное управление персоналом как инструмент управления трудом должно заинтересовывать работников организации в повышении качества обслуживания потребителей, побуждать специалистов к развитию и росту их профессионализма. Руководитель, который хочет добиться эффективной работы от своих подчиненных, должен помнить о необходимости мотивации рабочего коллектива.

Знание различных подходов мотивационного управления помогает руководителю подобрать наиболее эффективный метод для каждого члена организации. Поведение человека на работе полностью зависит от уровня его мотивации, если он высокий, то такой сотрудник работает с энтузиазмом, если же уровень мотивации низок, то сотрудник будет уклоняться от работы.

Эффективное мотивационное управление персоналом должно включать как материальные, так и нематериальные стимулы для успешной работы всего персонала организации. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Разработка новых

форм и методов мотивации и стимулирования позволит сформировать таких работников.

Объектом исследования в работе выступает Цинковый завод АО «АГМК».

Предмет исследования – мотивационное управление персоналом Цинковый завод АО «АГМК».

Цель настоящего исследования - на основе теоретических основ провести анализ мотивационного управления персоналом Цинковый завод АО «АГМК».

Для достижения указанной цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретико-методические аспекты мотивационного управления персоналом:

- изучить мотивационное управление персоналом: сущность, содержание и его роль в организации;
- провести сравнительный анализ теорий мотивации трудовой деятельности персонала;
- изучить методы мотивационного управления в практике российских и зарубежных компаний.

2. Дать общую характеристику Цинковый завод АО «АГМК».

3. Провести анализ основных финансовых показателей работы Цинковый завод АО «АГМК».

4. Оценить эффективность мотивационного управления персоналом Цинковый завод АО «АГМК» и разработать предложения по его совершенствованию.

Теоретическо-методологическую основу исследования составляют научные труды таких отечественных и зарубежных специалистов в области хозяйственного управления, как Г.Н. Мухаметова И.В. Арасланбаев, Л.В. Ермолина, В.В. Кафидов, М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури и др.

Информационной базой ВКР являются монографии, учебные пособия, статьи периодической печати, а также ресурсы Интернет и финансовая отчетность предприятия.

# **1 Теоретико-методические аспекты мотивационного управления персоналом**

## **1.1 Мотивационное управление персоналом: сущность, содержание и его роль в организации**

Ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя мотивационное управление. Мотивированный персонал - это, во-первых, залог успешной работы любой организации в направлении реализации её стратегии и, во-вторых, упрочение её положения на рынке в целом<sup>1</sup>.

Мотивационное управление персоналом занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку представляет процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с достижением целей организации<sup>2</sup>.

По мнению В.В. Кафидова, под *системой мотивации* персонала понимается система вознаграждений, включающая в себя все, что работник может ценить и желать и что наниматель в состоянии или желает дать в обмен на вклад работника в выполнение организацией ее предназначения<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Мухаметова Г.Н., Арасланбаев И.В. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии // В сборнике: Актуальные вопросы бухгалтерского учета, статистики и информационных технологий, сборник научных статей. Министерство сельского хозяйства РФ, Башкирский государственный аграрный университет. Уфа, 2016. С. 368-370

<sup>2</sup> Арасланбаев И.В., Хакимова А.Д. Система мотивации работников к труду в СПК «Красный урал» Кигинского района: проблемы и пути их решения // NovaInfo.Ru/ 2016. Т. 1. № 55. С. 196-200

<sup>3</sup> Кафидов В.В. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Академический Проект, 2014. – 144 с.

Хорошо продуманная система мотивации позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая процветание организации.

Как считает Н.И. Петрова, система мотивации как управленческая концепция направлена на формирование мотивационной основы деятельности работника, повышение его трудового потенциала с учетом ценностных ориентаций организации<sup>4</sup>.

Элементы мотивационного управления могут быть представлены как взаимосвязь двух аспектов: материальной и нематериальной мотивации (рисунок 1).



Рисунок 1 - Элементы мотивационного управления<sup>5</sup>

Таким образом, материальная мотивация может выступать в виде прямой материальной мотивации – оплата труда и косвенной – компенсации и льготы, которые для сотрудника, как правило, выражены в

<sup>4</sup> См.: Петрова Н. И. Система мотивации: сущность, виды, методы: учеб.- метод. пособие. Н. Новгород, 2014. – 64 с.

<sup>5</sup> См.: Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб. Питер, 2014. - 512с.

нематериальной форме (компенсация затрат на транспорт, бесплатное питание на работе и т.п.).

Оплата труда в свою очередь делится на постоянную и переменную части.

Нематериальный аспект мотивации направлен в первую очередь на ценностную сферу сотрудника. Здесь важно определить приоритетные ценности организации и построить систему поощрений (наказаний) так, чтобы трудовое поведение сотрудников отвечало этим ценностям.

Составление системы стимулов, которые будут побуждать каждого отдельного сотрудника работать с наибольшей отдачей, является одной из самых сложных и трудоемких задач руководителя. Очень важно помнить о том, что от выбранной менеджментом системы мотивирования во многом зависит и то, в какой степени будут достигнуты цели организации<sup>6</sup>.

Далее можно рассмотреть три основные системы мотивации и представить плюсы и минусы, которые имеет каждая система.

#### *1. Система прямой материальной мотивации.*

Прямая материальная мотивация есть ни что иное, как система оплаты труда. В большинстве случаев, деньги - именно та ценность, ради которой человек устраивается на работу. В условиях нашей жизни более эффективным инструментом, позволяющим повысить эффективность и продуктивность труда наемных сотрудников, является именно материальная мотивация, если сравнивать ее с другими методами. Но с другой стороны, он неизбежно влечет за собой дополнительные расходы. Поэтому руководителю необходимо уметь правильно мотивировать сотрудников материально с наименьшими затратами.

Чтобы внедрить в своем бизнесе системы материальной мотивации персонала, нужно выполнить 3 важных задачи:

---

<sup>6</sup> См.: Арасланбаев И.В., Хаузетдинова Д.М. Совершенствование материального стимулирования труда в СХПК «нива» Благовещенского района // NovaInfo. Ru. 2016. Т. 2. № 53. С. 143-148

1. Провести мониторинг заработных плат сотрудников других компаний на аналогичных должностях. Уровень оплаты труда, который вы будете предлагать своим работникам, должен быть, как минимум, не ниже среднерыночного.

2. Определить эффективность работы персонала на текущий момент, выявить, насколько она вас удовлетворяет, и имеются ли вообще перспективы её повышения.

3. Сформировать такие инструменты материальной мотивации, которые оптимально сочетали бы в себе интересы персонала и интересы компании. Важно помнить, что ваши доходы зависят именно от сотрудников.

Одна и та же система материальной мотивации персонала не может применяться ко всем сотрудникам. Поэтому правильным будет выделить несколько категорий сотрудников с разной системой оплаты труда: обслуживающий персонал, не работающий с клиентами; обслуживающий персонал, работающий с клиентами; сотрудники, занимающиеся продажами; руководители отделов продаж.

При таком ранжировании сотрудников система оплаты труда будет выгодной как для персонала, так и для компании<sup>7</sup>.

## *2. Система косвенной материальной мотивации.*

Система косвенной материальной мотивации - это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый работнику. Компенсационный пакет (соцпакет) – это бенефиты, предоставляемые сотруднику компании в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п.

---

<sup>7</sup> См.: Павленко О. В. Критерии оценки и формирование современных систем мотивации труда в условиях рыночной экономики / О. В. Павленко // Экономика, управление, финансы: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 143-146

Косвенная материальная мотивация делится на обязательные выплаты, предусмотренные законодательством, и преимущества, предоставляемые по инициативе компании.

Обязательные выплаты: оплачиваемые больничные и отпуска; отчисления в пенсионный фонд; выплаты по обязательному медицинскому страхованию.

По своей воле организация может предоставлять специалистам: дополнительное медицинское страхование; медицинское обслуживание членам семьи или самому сотруднику после выхода на пенсию; страхование жизни; оплату повышения квалификации; доставку до места работы служебным транспортом; обеды за счёт компании; посещение фитнес-залов и т. д.

Эффективная система бенефитов, наряду с грамотно выстроенной системой материальной мотивации, позволит динамично развивающимся компаниям обеспечивать себя специалистами высокого уровня квалификации и иметь значительное конкурентное преимущество перед другими работодателями.

### *3. Система нематериальной мотивации.*

Нематериальная мотивация персонала необходима для успешной деятельности любого предприятия. Успех компании держится в первую очередь на командной работе всех сотрудников, которые готовы вкладываться в развитие и успешность дела как морально, так и физически. Нематериальное стимулирование персонала к успешной работе способно принести более позитивные результаты, чем иные действия, которые направлены на материальную заинтересованность сотрудников<sup>8</sup>.

Чтобы методы нематериальной мотивации давали видимый результат, необходимо при их разработке учитывать следующие рекомендации:

---

<sup>8</sup> См.: Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 2015. — 235 с.



1. Нужно выбирать такие способы мотивации, которые не выбиваются из общей концепции развития предприятия.

2. Не только работники отделов, приносящих компании основной процент прибыли, но и менее заметные и «стратегически важные» сотрудники имеют право на поощрение, если они выполняют свою работу качественно и добросовестно.

3. Программа поощрения разрабатывается с учетом того уровня развития, которого достигла компания. Пока ее штат невелик, даже простая похвала из уст начальника является неплохим стимулом. Но в дальнейшем придется придумывать что-то более масштабное - например, конкурсы, по итогам которых достижения победителей признаются публично.

4. Также важно помнить о потребностях конкретных работников. Методы мотивации для разных отделов (категорий) могут быть разными. Кого-то из подчиненных воодушевит перспектива участия в программе наставничества, а кто-то оценит компенсацию расходов на связь и офисные обеды.

5. Программа должна быть достаточно разнообразной, чтобы сотрудники не теряли к ней интерес и стремились к завоеванию очередных наград.

К традиционным методам поощрения персонала можно отнести<sup>9</sup>:

- устраиваемые раз в квартал мероприятия, на которых происходит признание заслуг отдельных работников, поощряется лучший отдел, а также проводятся тренинги с участием приглашенных специалистов;
- проведение конкурсов профессионального мастерства среди работников;

---

<sup>9</sup> См.: Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н. С. Пряжников. — М.: Академия, 2014. — 368 с.

- создание и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе
- возможность заниматься любимым делом;
- возможность карьерного роста и развития
- чествования сотрудников, приуроченные к свадьбам, рождениям детей или дням рождения;
- командировки с целью представления компании на каком-либо мероприятии (например, на промышленной выставке);
- торжественное награждение отличившихся сотрудников;
- размещение в корпоративном периодическом издании благодарностей от коллег;
- скидки от партнеров (на путевку, абонемент в фитнес-центр, страховой полис) и т.д.

Необходимо обратить внимание на некоторые правила, которых нужно придерживаться, чтобы не перестараться с нематериальным стимулированием. Не стоит допускать панибратства в коллективе и давать сотрудникам излишнее ощущение свободы. Ни в коем случае не стоит забывать о дисциплине и корпоративной этике, в противном случае принципы данного вида потерпят крах. Каждый руководитель должен обязательно помнить, что публичная похвала и признание заслуг должны приходиться не только на одних и тех же сотрудников. Это может породить ощущение наличия круга любимчиков у руководства. Тем самым возникает риск отсутствия желания у сотрудников трудиться.

Введение способов нематериального стимулирования оказывает сильное влияние на эффективную работу организации, и без ее присутствия предприятию невозможно не достичь лидирующих позиций. Поэтому введение способов нематериального стимулирования - одна из важнейших задач любой организации, независимо от её масштабов<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: Высшее образование и наука, 2014. – 336 с.

Проведя анализ системы мотивации и установив ее значение для каждого работника в отдельности и для организации в целом, можно сделать заключение о том, как важно наличие логично построенной системы стимулирования для каждого предприятия. При построении такой системы всегда нужно помнить о том, что система мотивации должна позволить рационально балансировать уровни мотивации для различных должностей, охватывать все уровни компании, все должности и иметь единые принципы построения для всех, при этом сохраняя общую структуру системы и, конечно же, поддерживая стратегию и цели компании. Важно понять, что отсутствие профессионализма может испортить даже ту схему, которая является для компании своевременной, необходимой и особенно значимой. Также, необходимо учесть, что неправильно внедренная система может во много раз превзойти возможный положительный эффект.

## **1.2 Сравнительный анализ теорий мотивации трудовой деятельности персонала**

Для начала необходимо отметить, что большинство мотивационных теорий можно разделить на две большие группы: содержательные и процессуальные теории (рисунок 2):

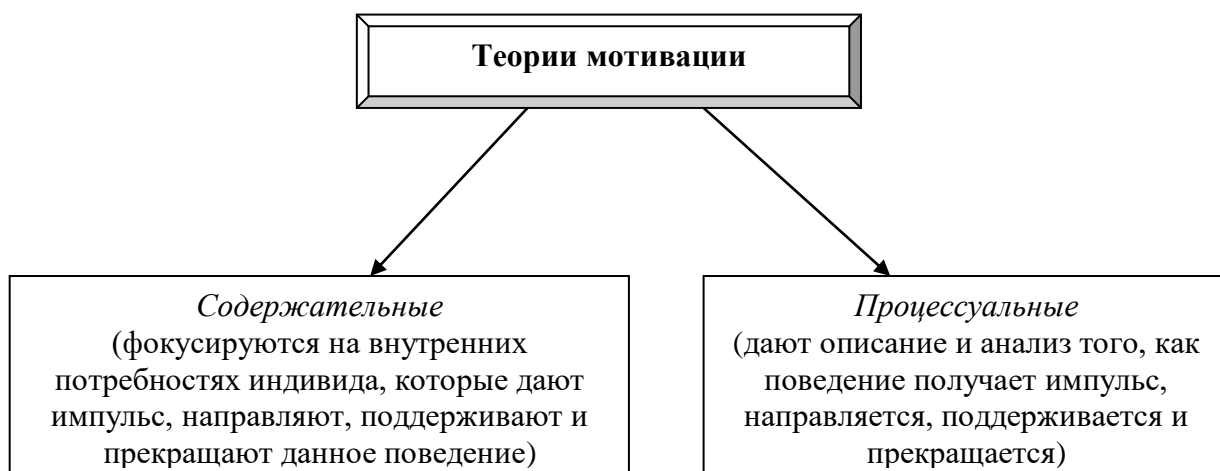


Рисунок 2 - Теории мотивации

В настоящее время существует несколько различных теорий мотивации, которые условно можно разбить на 3 группы, сформулированные в таблице 1.

Таблица 1 - Теории мотивации<sup>11</sup>

Название теории мотивации	Характеристика	Примеры теории
Первоначальные теории мотивации	Складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения	– Политика «Кнута и пряника» – Теории X, Y и Z
Содержательные теории мотивации	Базируются на иерархии потребностей человека, которые являются движущей силой трудовой деятельности людей в процессе общественного производства	– Теория потребностей А. Маслоу – Теория существования, связи и роста Альдерфера – Теория приобретённых потребностей Мак-Клелланда – Теория двух факторов Герцберга
Процессуальные теории мотивации	Анализ распределения усилий человека для достижения различных целей и выбор конкретного вида поведения. Они не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими	– Теория ожиданий Врума – Теория Портера-Лоулера – Теория справедливости Адамса

Основная идея всех содержательных теорий мотивации состоит в том, что поведение человека на работе определяется его неудовлетворенными потребностями, которые заставляют его действовать именно так, а не иначе. Поэтому для достижения максимальной отдачи на рабочем месте менеджеру важно понять, какие именно потребности

<sup>11</sup> Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие/Н.И. Кабушкин - 4-е изд. - Мн.: Новое знание, 2014. - 602 с., 153-177

наиболее актуальны для сотрудников, и предоставить возможности для их удовлетворения<sup>12</sup>.

В отличие от содержательных теорий, процессуальные теории не оспаривают, что человек действует на основе мотивов и для удовлетворения потребностей, но сосредотачивают свое внимание на поведении людей с учетом их воспитания и познания.

Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются теории А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга. В целом эти теории ориентированы на две группы потребностей: первичных – связанных с физиологическими факторами, и вторичных – являющихся по своей природе психологическими.

**Согласно Маслоу** по мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность.

**В теории мотивации Мак-Клелланда** потребность во власти и успехе может быть расположена между потребностями в уважении и самовыражении в иерархической структуре Маслоу. Потребность в принадлежности к группе соответствует социальным потребностям.

*Разница в рассмотренных теориях следующая:* по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать; по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

*Теория мотивации Герцберга имеет много схожих моментов с теорией Маслоу.* Гигиенические факторы Герцберга отвечают физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и

---

<sup>12</sup> Аваев В. Е. Теория мотивации А. Маслоу: классика и современность [Текст] / В. Е. Аваев // Приоритетные направления развития науки и образования : материалы IX Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 26 авг. 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. — № 2 (9). — С. 211–215, С. 211

уверенности в завтрашнем дне. Его мотивации сравниваются с потребностями высших уровней по А. Маслоу<sup>13</sup>. *Но все же один пункт этих теорий сильно отличается.* А. Маслоу разбирал гигиенические факторы, как нечто, что порождает то, или иное направление поведения. Если руководство дает работнику возможность удовлетворить одну из этих потребностей, то работник в ответ на это будет делать выполняемую им работу лучше. Ф. Герцберг же, наоборот, полагает, что работник обращает внимание на гигиенические факторы только в случае, если посчитает их осуществление неадекватными или незаслуженными<sup>14</sup>.

Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Таких групп потребностей существует три: потребности существования, потребности связи, потребности роста<sup>15</sup>. Эти три группы потребностей, так же как и в теории Маслоу, расположены по порядку. Однако *между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие*, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Шамис В.А. Сравнение теорий мотивации А.Маслоу и Ф. Герцберга // NovaInfo.Ru. №46-3, 2016 [Электронный ресурс]. URL: <http://novainfo.ru/article/6179> (дата обращения: 01.05.2018)

<sup>14</sup> Шамис В.А., Ищак Е.Р. Организационное поведение (практикум). Учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 080200 "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр")/Омск, 2013. – 180 с., с. 47

<sup>15</sup> Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. № 1 (7), 2014. – С. 239-246, С. 242

<sup>16</sup> Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 584 с., с. 453

Среди процессуальных теорий мотивации наибольшую известность получили теория ожидания, теория справедливости и модель Портера – Лоулера.

Так, **Виктором Врумом** была разработана **теория ожидания**, согласно которой мотивация и удовлетворенность, получаемые работником, зависят от того, насколько ожидаемое вознаграждение соответствует результатам его труда.

Теория справедливости дополняет теорию ожиданий, констатируя, что люди не только определяют соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий, но и соотносят собственное вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель мотивации, объединившую теорию ожидания и теорию справедливости. **В модели Портера – Лоулера** взаимоувязаны пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой теории достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей, а также от осознания им своей роли. Уровень затраченных усилий будет зависеть от ценности вознаграждения и от того, насколько работник уверен в стабильности вознаграждения за свой труд.

Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не

наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Таким образом, в заключение данного параграфа можно сделать следующие выводы.

Различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала и, прежде всего, посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе определенных методов. В связи с этим целесообразно рассмотреть методы мотивации в практике российских и зарубежных компаний, что будет представлено в следующем параграфе данной работы.

### **1.3. Методы мотивационного управления в практике российских и зарубежных компаний**

В экономике вместе с процессами экономического кризиса, сказался существенный перелом в сфере управления персоналом. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без поиска новых современных форм мотивации и стимулирования труда, которые сейчас используют зарубежные компании.

В настоящее время во многих странах Западной Европы, США и Японии мотивационные аспекты управления персоналом приобрели



большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены.

*Применение теорий и подходов к мотивации труда, созданные зарубежными учеными, в России и на Западе имеют свои нюансы.*

В настоящее время многие российские компании практически не уделяют внимания своим сотрудникам, не стараются удержать их, считая, что незаменимых специалистов нет. Российские компании зачастую используют в качестве мотивации страх — сотрудников пугают снижением зарплаты, увольнением. За рубежом такое неприемлемо.

Применения методов мотивации персонала позволяет стимулировать работников предприятия на достижение его стратегических целей, влияет на эффективность деятельности хозяйствующего субъекта.

Необходимо отметить, что для эффективного функционирования системы мотивации на предприятии следует учитывать фундаментальные научные подходы к моделям, методов, функций и других элементов рассматриваемой системы.

Все большее признание в современной практике управления трудовой мотивацией получает концепция уровневой мотивации В. М. Теплова. Теплов В. М. выделил понятия дальней и короткой мотивации. Короткие (ближние) мотивы он связывал с ближайшим будущим, коротким отрезком деятельности и ее целью, дальние — с отдаленной перспективой. При этом, по его мнению, эффективность побуждения возрастает с повышением уровня мотивации от короткой к дальней. Так как дальняя мотивация связана с глубинными пластами (жизненными ориентирами, ценностными ориентациями, жизненными целями), организация целенаправленной деятельности индивида должна включать в

первую очередь факторы дальней мотивации с последующим разбиением их на частные, кратковременные цели<sup>17</sup>.

В настоящее время в России дальняя мотивация не получила должного развития. В западной экономической практике хотя и не сложилась теория дальней мотивации, однако многие подходы в современном менеджменте основаны на политике дальней мотивации. Дальняя мотивация в западных компаниях реализуется путем закрепления сотрудников за предприятиями; применения широкого спектра нематериальных стимулов.

В российских компаниях часто складывается ситуация, что после испытательного срока человека увольняют, не дав объяснений, чем он не устраивает работодателя. В западных фирмах менеджеры должны проводить индивидуальные часовые встречи со своими работниками не реже раза в неделю, чтобы узнать, как у него идут дела, что устраивает или не устраивает в работе, укладывается ли сотрудник в график плана развития, в каких вопросах нужна помощь руководителя. Именно в этом заключается основная функция руководителя – вдохновлять сотрудников, поддерживать их в работе, помогать решать личные проблемы.

Такое отношение к сотрудникам создает семейную атмосферу, и это неслучайно, ведь практически сотрудники живут в офисе, работая по 10–14 часов.

Таким образом, практическое использование зарубежного опыта материального стимулирования персонала в новых экономических условиях приобретает реальное значение.

*Ключевыми элементами формирования и применения системы материальной мотивации персонала в ведущих странах мира являются (рисунок 3):*

---

<sup>17</sup> Цибаева М.Л. Мотивация персонала в практике управления современной организации // Вестник Югорского государственного университета. №4 (43), 2016 – С. 74-78, С. 77-78



Рисунок 3 – Ключевые элементы формирования и применения  
системы материальной мотивации персонала в ведущих странах мира  
[Составлено автором на основе<sup>18</sup>]

Практически во всех странах Европы распространено тарифную оплату труда рабочих на основе **тарифных сеток с поразрядной тарификации заработной платы**.

В некоторых странах применяются *единые тарифные сетки*:

- на государственном уровне (Беларусь, Польша, Венгрия);
- на отраслевом уровне (Франция, Италия, Испания);
- на уровне предприятий (Российская Федерация, Украина).

---

<sup>18</sup> Опыт мотивации труда в ведущих странах мира и целесообразность его применения на отечественных предприятиях // Персонал Престиж [Электронный ресурс]. URL: <http://xn----7sbocflsoiiggghiq.xn--p1ai/> (дата обращения: 25.05.2018)

Исследуя лучшие мировые системы мотивации, следует прийти к результату, что японская, американская, французская и немецкая модели являются наиболее эффективными<sup>19</sup>.

Особенностью организации тарифной оплаты труда коммерческих и технических служащих и мастеров *в Германии* является то, что ставки оплаты труда на основе принятой квалификационной классификации (группы по оплате) устанавливаются на каждый год в отраслевых соглашениях с учетом региональных особенностей (в землях).

Заслуживает внимания *опыт Швеции*, где используется политика «солидарной заработной платы». Ее основу составляют следующие принципы: равная оплата за равный труд и сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы. Формирование заработной платы осуществляется на коллективно-договорной основе и государство непосредственно не участвует в этом процессе, за исключением отдельных случаев.

Например, *в Италии* в таких отраслях промышленности, как металлургическая (8-разрядная тарифная сетка), нефтеперерабатывающая (7-разрядная тарифная сетка) и машиностроении (8-разрядная тарифная сетка) существует 4 таких объединенных разрядов. При этом в металлургии и машиностроении к первому разряду входят только рабочие, до 2-го и 5-го разрядов — одновременно и рабочие и служащие, до 6-го и 8-го разрядов — только служащие.

Кроме тарифной системы оплаты труда, усиливается тенденция к **индивидуализации заработной платы**, исходя из результатов оценки конкретных заслуг работника. Бесспорно доказано, что работники фирмы, которые имеют одинаковую квалификацию, занимают такую же должность или выполняют одинаковую работу. Благодаря своим

---

<sup>19</sup> Павленко О. В. Критерии оценки и формирование современных систем мотивации труда в условиях рыночной экономики / О. В. Павленко // Экономика, управление, финансы: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 143-146, С. 143-146

природным способностям, инициативе, опыта и т.д. могут достигать различных результатов в работе. Это различие имеет отображаться и в уровне заработной платы конкретных работников.

*В США* материальное поощрение работников выступает основными методами мотивации.

Как правило, они реализуются в выплате основной заработной платы, премировании и установлены надбавок. Кроме того, широко применяются различные схемы участия персонала в прибылях фирмы; используются **аналитические системы заработной платы**, особенность которых — дифференциальная балльная оценка степени сложности труда с учетом квалификации работников, физических усилий, условий труда и др.

В зарубежных фирмах широко применяют такие формы стимулирования персонала, как **участие в прибылях или в акционерном капитале предприятия**. Назначение которых — создать у работника чувство привязанности к достижению организационных целей предприятия. Также применяют **системы материального поощрения, основанные на теории бонусов**, которая предусматривает прямую линейную зависимость поощрения от результата труда. Бонусы обычно составляют от трети до 75-100% заработка работника. Например, в американских компаниях распространена практика распределения материального вознаграждения пополам: на базовую заработную плату и доплаты в виде бонусов, «участия в прибылях», дополнительные выплаты и др.

Определяя базовую заработную плату, анализируют рынок труда, причем не среднестатистический в стране в целом, а главных конкурентов. Выплаты через «участие в прибылях» — это не разовые бонусы, а доплата сверх нормы. Это переменная часть в пределах рыночно обусловленного среднего уровня оплаты труда определенной категории работников, тесно связана с итоговыми результатами.

Еще одним видом мотивации труда в США является, например, **субсидируемые предприятием «кафетерии», ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение в колледже детей сотрудников.**

Так же, видами мотивации труда в США является **предоставления оплачиваемых юридических услуг, программы физического оздоровления, оплачиваемые творческие отпуска после отработанных определенного количества лет в этой организации и т.п.**

*В Японии* в рамках так называемой интегрированной тарифной сетки, применяемой на многих промышленных предприятиях для тарификации всех категорий работников (кроме руководителей высшего звена управления), предполагается такая градация тарифных разрядов:

- с 1-го по пятый разряды тарифицируются рабочие;
- с 3-го по 9-ый разряды тарифицируются инженерно технические работники и служащие;
- с 7-го по 9-ый разряды тарифицируются руководители.

Поскольку в Японии человеческий капитал признается приоритетным, то на всех предприятиях действует разветвленная система материального и нематериального стимулирования работников. *Основу материального стимулирования в Японии составляют следующие элементы:*

1. Заработная плата — ей принадлежит главное место, поскольку фирмы на нее выделяют в среднем до 85% всех средств, затрачиваемых на трудовые ресурсы;
2. Премии — они дополняют месячный заработок и выплачиваются дважды в год (так называемые — бонусы) более тарифный заработок установленного рабочего время и сверхурочные доплаты; тарифный заработок состоит из тарифной ставки и надбавок к ней;
3. Зависимость заработной платы от срока службы и возраста. Всем новым работникам назначается одинаковая заработная плата, которая ежегодно дополняется надбавками за опыт;

4. Оптимальная дифференциация заработной платы. Например, заработная плата управленческого персонала японских компаний превышает плату новых работников только в 7-8 раз, а в американских компаниях — в 10-70 раз;

5. Использование разветвленной системы льгот для постоянных работников: надбавок на содержание семьи, оплаты проезда к месту работы, медицинского страхования, социального страхования, выплат на социальные нужды. А так же, предоставление путевок на отдых, оплаты стоянок автомашин, обеспечение питанием работников, выдачи премий и ценных подарков и т.д.;

6. Использование натуральных оплат (бесплатное обеспечение товарами) и другие.

Высший уровень заработной платы во многих зарубежных странах, согласно данным опыта этих стран, во многом является следствием применения форм и систем оплаты труда с большим мотивирующим эффектом. Такой прогрессивный подход к организации заработной платы был бы полезным и в нашем государстве.

На современном этапе для страны приобретает особую актуальность и *нематериальное стимулирование*, поскольку национальные предприятия часто действуют в условиях ограниченных ресурсов. Поэтому главная цель менеджеров не только удержать ценные кадры при текущем уровне заработной платы, но и мотивировать их на более продуктивную работу. Поэтому, заслуживает внимания также зарубежный опыт нематериальной мотивации.

Особенно распространены достижения в сфере мотивации труда в компаниях США, отдельные методы и формы стимулирования которых изучаются и применяются во всем мире. Так *в США существует два основных направления в нематериальном стимулировании персонала:*

1) **Создание доверительных отношений между руководителем и подчиненными**, что достигается установлением общих, то есть, перед

работниками ставятся четкие задачи и цели деятельности, достижение которых осуществляется в результате качественной, эффективной труда и постоянного повышения профессионального уровня. При этом каждому работнику, по возможности, подбирается наиболее интересная, содержательная, посильная работа с учетом его психологических особенностей. Также необходимо обозначить **участие в принятии решений по различным актуальным вопросам деятельности предприятия.** Это достигается в результате опросов, методов «мозгового штурма» и в целом позволяет им почувствовать свою причастность к компании. Сейчас почти 25% американских фирм с численностью работников более 500 человек имеют в своей структуре совета рабочих или совместные комитеты рабочих и администрации. Они решают в основном производственные проблемы, а также выполняют информационные и консультационные функции. Участие рабочих в управлении фирмой в США реализуется делегированием их представителей в высшие органы управления и прежде совет директоров.

2) Второе направление нематериального стимулирования персонала связано с **развитием у работника индивидуализма.** Для этого на предприятиях США учитывают мнение каждого работника, наемному работнику на всех уровнях делегируются дополнительные полномочия в управлении производством. Распределение прибыли, доверие подготовки проектов, позволяет почувствовать работнику свою значимость в функционировании предприятия. А также создает осознание того, что все работники находятся в одинаковых условиях.

Указанные направления нематериального стимулирования персонала используют такие компании, как, IMB, P & G, которые поощряют и поддерживают энтузиастов, рационализаторов и изобретателей, позволяет создать преимущества при внедрении инноваций. При этом корпорация IMB предлагает широкий выбор программ и курсов, предоставляет



талантливым сотрудникам возможность повысить свою квалификацию и позволяет развить их карьеру в рамках предприятия.

Важной особенностью методов нематериального стимулирования персонала в США является широкое распространение таких методов, как **командообразование или teambuilding и моральное поощрение**. Командообразование предусматривает организацию обще фирменных мероприятий, загородных и экскурсионных поездок за счет компании, дает возможность сплотить коллектив и готовит к работе в команде. Моральное поощрение проявляется в виде устной похвалы, комплиментов, специальных нагрудных знаков. Так, например, в компании Walt Disney Co применяется такая практика: на центральной улице парка Disneyland на окнах кафе располагаются портреты наиболее ценных работников, а в компании Southwest Airlines выпущен специальный самолет, внутри которого высечены имена сотрудников. В результате активного внедрения в систему управления персоналом методов нематериального стимулирования, эти компании отличаются низкой текучестью кадров.

Нематериальная мотивация персонала в западноевропейских странах во многом схожа с американской, но все же имеет свои особенности. Они заключаются в более широком распространении партнерских отношений между предпринимателями и рабочими. Это проявляется в активном участии персонала в собственности, прибылях и принятии решений. Так, *в Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге, Швеции законодательно закреплено участие рабочих в советах директоров компаний с правом голоса*.

Работники компаний Франции имеют своих представителей в советах директоров, но без права голоса в принятии решений.

*В Германии* создаются **производственные советы**, где совместно с руководством утверждаются такие вопросы, как устав предприятия, организация производства, вопросы рабочего времени, определения

графика отпусков, вопросы внедрения технических средств контроля за производительностью труда, вопросы социального обеспечения.

Практика управления немецкими предприятиями показывает, что подобная политика привлечения работников предприятия к управлению способствует развитию их трудовой активности, что, в конечном счете, приводит к улучшению конечных результатов производства.

Кардинально отличается от американской *японская система управления персоналом*, основа которой — **качественно новая парадигма отношений между руководителем и наемными рабочими**. Основана она на гуманизме, уважении к старшим, всеобщего согласия, преданности фирме, что в целом позволяет раскрыть личностный потенциал каждого работника. Эта система состоит из таких неотъемлемых элементов, как пожизненный наем, зарплата по старшинству, профсоюзы.

К мерам нематериального стимулирования, которые широко используются в *Японии*, можно отнести **активное вовлечение работников в различные производственные кружки и движения**, такие как «За повышение производительности труда», «За работу без брака», «Контроль над качеством продукции». Необходимо отметить, что главная задача таких мероприятий заключается в регулярных сборах отдельных членов коллектива на добровольных началах с целью выявления проблем, влияющих на эффективность производства и качество продукции, а также подготовки предложений по их устранению. По результатам деятельности кружков достигается прямой экономический эффект. Однако гораздо более важным является косвенный эффект, который проявляется в создании положительного морально психологического климата, способствующего активизации деятельности рабочих по совершенствованию организации труда на собственном участке.

Важным компонентом нематериального стимулирования является **налаживание «человеческих отношений»**. Так, руководство японских компаний придерживается стиля неформального делового общения с

персоналом, достигается ежедневным общением руководителя со своими подчиненными путем обмена приветствиями и информацией непосредственно на рабочем месте работника.

Таким образом, опыт, накопленный ведущими корпорациями США, Японии, стран Западной Европы должен быть использован при формировании и развитии системы нематериального стимулирования отечественных предприятий.

*Для отечественных предприятий целесообразно внедрение таких методов мотивации, которые бы позволили учесть все категории потребностей работников предприятия, указанных в теории А. Маслоу. При этом, прежде всего, должна быть обеспечена постоянная заработная плата, как основа мотивации на предприятии и как метод, удовлетворяющий физиологические, жизненные потребности человека.*

Потребность в безопасности формирует приверженность работника к организации, поэтому важно применять такую меру мотивации, как информирование коллектива о долгосрочных перспективах деятельности предприятия. Это даст работнику уверенность в стабильности своего рабочего места. Это особенно актуально для отечественных предприятий в связи с нестабильностью окружающей политической и экономической среды.

Удовлетворение потребности в уважении и признании, формирует у персонала предприятия уверенность в себе, ощущение своей полезности, признание своих способностей. Для этого менеджеры должны организовывать юбилеи, торжества, и поощрять к труду вручением призов и наград.

Для эффективного управления потребностью в принадлежности к определенной социальной группе на предприятии следует применять такие методы и приемы мотивации, как обеспечение обратной связи между работниками и руководством посредством совместного принятия решений.

Это позволит привлекать работников к управлению предприятием, и активизировать их трудовую активность.

Необходимо отметить, что наибольшее внимание на отечественных предприятиях нужно уделять удовлетворению потребности в самовыражении. Это позволило бы полностью раскрыть потенциал каждого работника, повысить уровень компетентности. Управление данной потребностью должно использовать такие методы мотивации, как предоставление выполняемой работе содержательности. Возможность профессионального обучения и повышения квалификации, предоставление ответственной работы, стимулирования рационализаторства и изобретательства.

В заключение данного параграфа можно сделать вывод, что *для создания эффективной системы управления мотивацией персонала современной организации необходимо придерживаться следующих правил:*

- управленческие решения руководства должны быть последовательными, рациональными и логичными;
- большинство сотрудников хотят проявить свои способности и свою значимость в работе, поэтому они нуждаются в признании своего профессионального мнения руководством по тем вопросам, в которых достаточно компетентны;
- если работа однообразна и не предоставляет возможностей развития, следует практиковать смену видов деятельности;
- каждый сотрудник имеет собственную точку зрения, как усовершенствовать свою работу, и ее необходимо принимать во внимание;
- если сотрудник ощущает значимость своей работы, то это позволяет повысить его самооценку, уверенность в собственных силах;
- сотрудники получают удовлетворение от работы и выполняют ее с энтузиазмом, если могут достичь поставленных целей, поэтому

выдвинутые цели должны быть реалистичны, поддаваться измерению по уровню и срокам выполнения;

- достижение успехов без признания со стороны руководства и коллег приводит к разочарованию, поэтому сотрудник, имеющий высокие результаты в работе, должен получать как материальное, так и моральное поощрение;

- как правило, сотрудники негативно воспринимают изменения в работе, если они приняты без учета их мнения и опыта, даже если эти нововведения рациональны и полезны;

- необходимо объективное и оперативное информирование сотрудника о качестве его работы, что позволит ему регулярно проводить анализ и вносить коррективы в свою деятельность;

- для подавляющего большинства сотрудников внешний контроль неприятен, необходимо стремиться к максимальной возможности самоконтроля, что повышает самооценку, ответственность и интерес к работе;

- сотрудники быстро теряют мотивацию и инициативу, если их усилия и достигнутые результаты приводят к тому, что их еще больше загружают.

В заключение данной главы работы можно сделать следующий вывод.

В экономике вместе с процессами экономического кризиса, сказался существенный перелом в сфере управления персоналом. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без поиска новых современных форм мотивационного управления персоналом, которые сейчас используют зарубежные компании.

В настоящее время многие российские компании практически не уделяют внимания своим сотрудникам, не стараются удержать их, считая, что незаменимых специалистов нет. Российские компании зачастую

используют в качестве мотивации страх — сотрудников пугают снижением зарплаты, увольнением.

Во многих странах Западной Европы, США и Японии мотивационные аспекты мотивационного управления персоналом приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены.

Для того чтобы правильно управлять мотивацией на предприятии, необходимо заранее изучить все слабые стороны компании, и создавать мотивационную программу, которая будет направлена на ликвидацию проблем в самой компании.

Применения методов мотивации персонала позволяет стимулировать работников предприятия на достижение его стратегических целей, влияет на эффективность деятельности хозяйствующего субъекта.

## 2 Оценка эффективности мотивационного управления персоналом Цинковый завод АО «АГМК»

### 2.1 Общая характеристика Цинковый завод АО «АГМК»

Объектом данной работы было выбрано Цинковый завод АО «АГМК».

Вид деятельности данного предприятия: переработка цинкового концентрата и промышленных продуктов, содержащих цинк. Основной продукцией являются: металлический цинк, металлический кадмий, серная кислота, порошок цинковый, сплав ЦАМ, оксид цинка (цинковые белила), сульфат цинка, а также клинкер медный и медный кек для медеплавильного завода.

Организационная структура Цинковый завод АО «АГМК» - линейно-функциональная (рисунок 4)

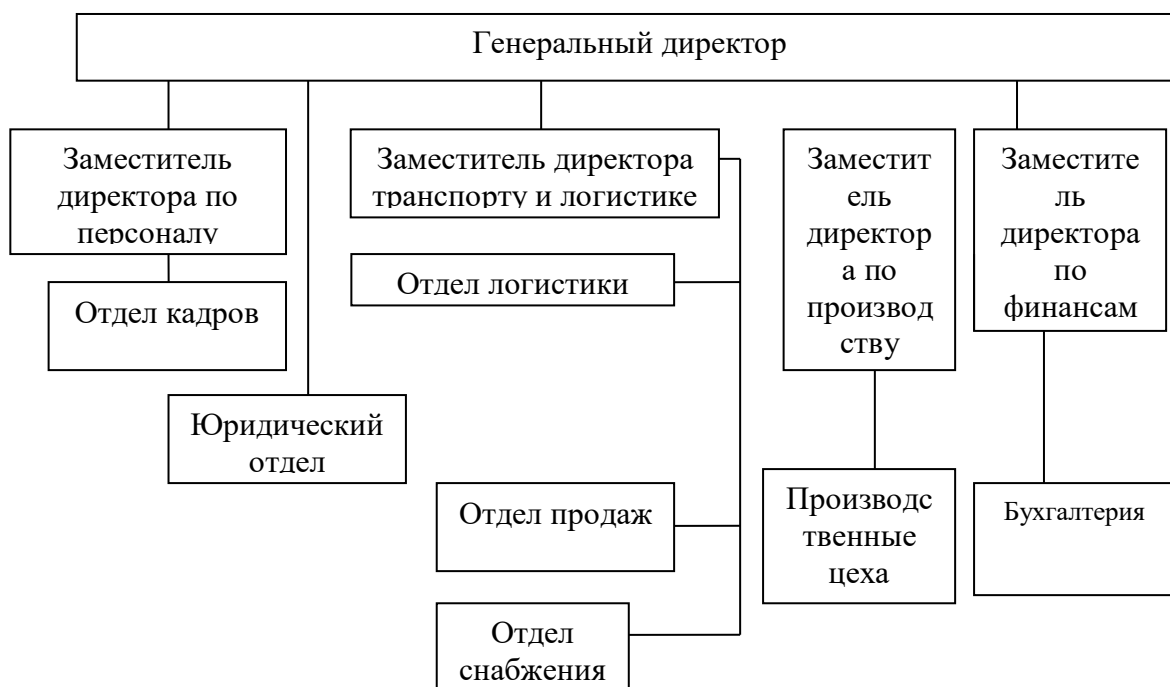


Рисунок 4 - Организационная структура управления Цинковый завод АО «АГМК»

Организация работы предприятия предусматривает необходимость четкого определения правового положения каждого сотрудника и в том числе руководителя. Для достижения указанной цели разрабатываются должностные инструкции. В ней подробно расписываются полномочия, основные обязанности и степень ответственности работника. Основное назначение этого документа — обеспечение условий для эффективной работы.

Деятельность Цинковый завод АО «АГМК», как и любого хозяйствующего субъекта рассчитывается конечным финансовым показателем. Финансовым результатом деятельности организации является прибыль. Прибыль предприятия формируется в основном от реализации произведенной продукции. Анализ основных финансовых показателей работы Цинковый завод АО «АГМК» будет представлен в следующей главе данной работы.

## **2.2 Анализ основных финансовых показателей работы Цинковый завод АО «АГМК»**

Начальным этапом анализа деятельности предприятия является оценка имущественного состояния, который предполагает изучение активной и пассивной части баланса предприятия в структуре и динамике по данным финансовой отчетности компании. Анализ имущества в динамике представлен в таблице 2.

На основе проведенного анализа динамики имущества можно сделать вывод, что в 2016 году произошло увеличение размера внеоборотных активов на 94098 тыс. руб. или на 150,28% и составил 156715 тыс. руб., в 2017 году размер внеоборотных активов вырос еще на 6975 тыс. руб. или на 4,45% и составил 163690 тыс. руб., такое увеличение связано с наращиванием объема основных средств (приобретением нового оборудования).



Оборотные средства в 2016 году выросли на 8886 тыс. руб. или на 6,51% и составили 145384 тыс. руб., а в 2016 году произошло их сокращение на 21732 тыс. руб. или на 14,95%, такое сокращение оборотных активов обусловлено снижением запасов, налога на добавленную стоимость и дебиторской задолженности. Так в 2014 году оборотные активы превышают внеоборотные активы в 2,18 раз, тогда как в 2015 году наблюдается обратная ситуация, а именно, превышение внеоборотных активов над оборотными в 0,93 раз, а в 2017 году в 0,74 раза. Также здесь необходимо проанализировать структуру имущества предприятия (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ динамики имущества Цинковый завод АО «АГМК»

Показатели	Абсолютные величины			Изменения			
	2015 год	2016 год	2017 год	в абс. величинах		темп роста, %	
				2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.	2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
<u>Внеоборотные активы</u>	62617	156715	163690	94098	6975	250,28	104,45
Оборотные активы	136498	145384	123652	8886	-21732	106,51	85,05
Итого активов	199115	302098	287342	102983	-14756	151,72	95,12
Коэффициент соотношения оборотных и <u>внеоборотных</u> активов	2,18	0,93	0,76	-1,252	-0,172	×	×

Анализ структуры имущества Цинковый завод АО «АГМК» представлен в таблице 3.

На основе анализа актива баланса можно сделать вывод, что в 2015 году наибольший удельный вес в составе активов предприятия занимают оборотные активы, составляя в 2015 году 68,55%. Удельный вес внеоборотных активов в 2015 году в общем объеме активов составляет 31,45%, тогда как практически 100% внеоборотных активов составляют основные средства.

Таблица 3 – Анализ структуры имущества Цинковый завод АО «АГМК»

Показатели	Абсолютные величины			Удельные веса (%) в общей величине активов			Изменения в <u>уд.весах</u>	
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год	2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
<u>Внеоборотные активы</u>	62617	156715	163690	31,45	51,88	56,97	20,43	5,09
Оборотные активы	136498	145384	123652	68,55	48,12	43,03	-20,43	-5,09
Итого активов	199115	302098	287342	100	100	100		

В 2016 году произошло увеличение удельного веса внеоборотных активов на 20,43% в связи с ростом размера основных средств, тем самым внеоборотные средства составили в 2016 году 51,88% в общем объеме активов предприятия, а на долю оборотных активов приходится в 2016 году 48,12%, что означает сокращение их доли в сравнении с 2015 годом на 20,43%.

В 2017 году наблюдается все большее увеличение доли внеоборотных активов в объеме всех активов предприятия, рост произошел на 5,09% и удельный вес внеоборотных активов составил 56,97%, тогда как на долю оборотных приходится на 5,09% меньше активов, что составляет 43,03% от всех активов предприятия. Помимо имущества рассмотрим также изменение источников финансирования имущества в динамике (таблица 4).

На основе проведенного анализа пассивной части баланса можно сделать вывод, что в 2016 году произошло увеличение собственного капитала на 44509 тыс. руб. или на 217,95%, а в 2016 году он вырос еще на 7627 тыс. руб. или на 27,15%. Это обусловлено увеличением нераспределенной прибыли предприятия.

Таблица 4 – Анализ динамики источников финансирования имущества Цинковый завод АО «АГМК»

Показатели	Абсолютные величины			Изменения			
	2015 год	2016 год	2017 год	в абс. величинах		темпы роста, %	
				2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.	2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
Собственный капитал	20422	64931	82558	44509	17627	317,95	127,15
Заемные средства	178692	237167	204784	58475	-32383	132,72	86,35
Итого источников средств	199115	302098	287342	102983	-14756	151,72	95,12

Размер заемных средств предприятия также имеет тенденцию к увеличению, в 2016 году заемные средства увеличились на 58475 тыс. руб., тогда как в 2017 году произошло их сокращение на 32383 тыс. руб., что связано с уменьшением размера кредиторской задолженности предприятия.

Анализ структуры пассива баланса представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ структуры источников финансирования имущества Цинковый завод АО «АГМК»

Показатели	Абсолютные величины			Удельные веса (%) в общей величине пассивов			Изменения в уд. весах	
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год	2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
Собственный капитал	20422	64931	82558	10,26	21,49	28,73	2,10	1,34
Заемные средства	178692	237167	204784	89,74	78,51	71,27	-0,87	-0,91
Итого источников средств	199115	302098	287342	100	100	100		

В ходе анализа структуры источников формирования имущества было выявлено, что в 2015 году наибольший удельный вес в общем объеме пассивов предприятия приходится на заемные средства (89,74%), а оставшаяся доля составляет собственный капитал (10,26%).

В 2016 году удельный вес заемных средств сократился на 0,87%, а в 2017 году еще на 0,91%, тогда как доля собственного капитала выросла на 0,87% и на 0,91% соответственно, такое изменение в структуре пассивов связано с сокращением к 2017 году размеров кредиторской задолженности Цинковый завод АО «АГМК». Следующим этапом анализа деятельности предприятия является оценка ликвидности и платежеспособности. Анализ ликвидности баланса осуществляется на основе расчета следующих показателей (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ ликвидности бухгалтерского баланса Цинковый завод АО «АГМК»

Актив				Пассив				Платежный излишек/недостаток		
Группы актива	2015 год	2016 год	2017 год	Группы пассива	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год
A <sub>1</sub>	59946	3348	5810	П <sub>1</sub>	40072	114928	94405	19874	-111580	-88595
A <sub>2</sub>	22338	40608	24321	П <sub>2</sub>	9357	16357	26563	12981	24251	-2242
A <sub>3</sub>	54214	101428	93521	П <sub>3</sub>	127396	103020	79304	-73182	-1592	14217
A <sub>4</sub>	62617	156715	163690	П <sub>4</sub>	22289	67794	87070	-40328	-88921	-76620
Баланс	199115	302098	287342	Баланс	199115	302098	287342	-	-	-

Результаты, выявленные в ходе анализа можно представить в виде таблицы (таблица 7).

Таблица 7 – Результаты анализа ликвидности баланса Цинковый завод АО «АГМК»

2015	2016	2017
A <sub>1</sub> > П <sub>1</sub>	A <sub>1</sub> < П <sub>1</sub>	A <sub>1</sub> < П <sub>1</sub>
A <sub>2</sub> > П <sub>2</sub>	A <sub>2</sub> > П <sub>2</sub>	A <sub>2</sub> < П <sub>2</sub>
A <sub>3</sub> < П <sub>3</sub>	A <sub>3</sub> < П <sub>3</sub>	A <sub>3</sub> > П <sub>3</sub>
A <sub>4</sub> >П <sub>4</sub>	A <sub>4</sub> > П <sub>4</sub>	A <sub>4</sub> < П <sub>4</sub>

На основании данных таблицы 7 можно сделать вывод, что бухгалтерский баланс Цинковый завод АО «АГМК» за 2015-2017 гг. не является абсолютно ликвидным по причине того, что в 2015 году нормативу соответствуют только первые два неравенства, что говорит о том, что у предприятия в этот период имеется достаточный объем собственных средств для покрытия наиболее срочных обязательств, однако размер собственных средств сократился к 2017 году и в 2016-2017 году это неравенство уже не соблюдается. Проведем расчет и оценку относительных показателей ликвидности. Результаты анализа представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет показателей ликвидности Цинковый завод АО «АГМК»

Показатели	Формула расчета	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения (+,-)	
					2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
Текущая ликвидность	$(A1 + A2) \geq (П1 + П2)$	32855	- 87329	- 90837	-120184	-3508
Перспективная Ликвидность	$A3 - П3$	-73182	-1592	14217	71590	15809
Коэффициент общей ликвидности	$\frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}$	1,05	0,20	0,35	-0,85	0,15

Анализ показателей ликвидности позволяет сделать вывод, что текущие активы соответствуют краткосрочным обязательствам только в 2015 году, в остальных периодах активы намного меньше обязательств, то есть предприятие не может покрыть имеющиеся обязательства за счет текущих активов.

Перспективная ликвидность показывает, что в 2015-2016 гг. у предприятия наблюдается неликвидный баланс, тогда как к 2017 году на Цинковый завод АО «АГМК» сформировалась низкая степень перспективной ликвидности. Коэффициент общей ликвидности имеет

нормативное значение 1,5-2,5, из проведенных расчетов видно, что за 2015-2017 гг. этот коэффициент не соответствует норме, то есть предприятие не может выполнить свои краткосрочные обязательства. Рассчитаем относительные показатели ликвидности (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ относительных показателей ликвидности и платежеспособности предприятия Цинковый завод АО «АГМК»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения в абс. величинах	
				2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
Коэффициент текущей ликвидности (1-2)	1,86	0,49	0,62	-1,37	0,13
Коэффициент критической ликвидности ( $\geq 1$ )	1,66	0,33	0,25	-1,33	-0,09
Коэффициент абсолютной ликвидности (0,2-0,3)	1,21	0,03	0,05	-1,19	0,02
Коэффициент восстановления платежеспособности ( $\geq 1$ )	0,60	0,59	0,22	-0,01	-0,37
Коэффициент утраты платежеспособности ( $\geq 1$ )	0,95	0,42	0,29	-0,53	-0,13

Проведенный анализ коэффициентов ликвидности позволяет сделать вывод, что показатель текущей ликвидности соответствуют нормативному значению только в 2015 году, поскольку у предприятия на этот период был достаточный объем активов и собственных средств, тогда как в 2016-2017 году текущие активы предприятия сокращаются и затрудняют погашение обязательств предприятия.

Коэффициент критической ликвидности в 2015 году составил 1,66, в 2016 году произошло сокращение этого показателя на 1,33, а в 2017 году коэффициент сократился еще на 0,09 и составил 0,25. Отсюда можно сделать вывод, что за счет наиболее ликвидных активов в 2015 году можно будет погасить только все имеющиеся обязательства предприятия, в 2016 году – лишь 33 %, а в 2017 году – 25 % обязательств, при том, что норматив составляет 80%.

Коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует нормативному значению в рассматриваемом периоде. Так, в 2015 году он составляет 1,21, в 2016 году наблюдается сокращение показателя до 0,03. В конце рассматриваемого периода коэффициент увеличился на 0,02 и составил 0,05. Таким образом, в 2017 году краткосрочные обязательства покрываются наиболее ликвидными активами на 5%, при нормативе 25%. Расчет коэффициентов утраты и восстановления платежеспособности показал, что все показатели меньше 1, а это означает, что у предприятия существует реальная угроза утраты платежеспособности в ближайшие 3 месяца и невозможности ее восстановления в течение 6 месяцев. Показатели финансовой устойчивости рассчитываются способом, представленным в таблице (таблица 10).

На основе проведенного анализа показателей финансовой устойчивости можно сделать вывод, что коэффициент автономии за рассматриваемый период не соответствует нормативному значению. Значение показателя в 2015 году составляет 0,10, в 2016 году показатель вырос на 0,11, а в 2017 году еще на 0,08, это говорит о том, что в 2015 году у предприятия имеется лишь 10% собственных средств в общем объеме средств предприятия, в 2016 году – 21%, а в 2017 году 29%, тогда как нормативное значение составляет 50% и выше.

Коэффициент финансирования в рассматриваемом периоде также не соответствует нормативному значению, в 2015 году он составил 0,13, в 2016 году он увеличился на 0,16 и составил 0,29, а в 2017 году его значение выросло еще на 0,14 и составило 0,43.

Таблица 10 – Анализ относительных показателей финансовой устойчивости Цинковый завод АО «АГМК»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения в абс. величинах	
				2016г. ·	2017г. к

				к 2015г .	2016г.
Коэффициент автономии (0,5)	0,10	0,21	0,29	0,11	0,08
Коэффициент финансирования ( $\geq 0,5$ )	0,13	0,29	0,43	0,16	0,14
Коэффициент финансовой активности (0,5-0,9)	8,75	3,65	2,48	-5,10	-1,17
Коэффициент финансовой зависимости (1)	0,90	0,79	0,71	-0,11	-0,08
Коэффициент финансовой устойчивости (0,5-0,7)	0,74	0,56	0,57	-0,19	0,01

Так, можно отметить, что доля собственных средств, находящихся в обороте в 2015-2017 гг. недостаточна для деятельности предприятия, так как нормативное значение составляет 50% и выше.

Анализ финансовой устойчивости завершается определением типа финансовой устойчивости. Расчет типа финансовой устойчивости осуществляется следующим образом (таблица 11).

На основе произведенных расчетов на предприятии наблюдается неустойчивое финансовое состояние, т.к. для финансирования запасов и затрат на предприятии недостаточно собственных и долгосрочных источников, и оно вынуждено привлекать заемные средства.

Помимо бухгалтерского баланса одним из основных форм отчетности, характеризующих деятельность предприятия является отчет о финансовых результатах, который также подвергается анализу. Анализ отчета о финансовых результатах предполагает изучение показателей в структуре и динамике, по той же методике, что и анализ бухгалтерского баланса.

Таблица 11 – Расчет показателей для определения финансовой устойчивости Цинковый завод АО «АГМК»

Показатели	Значения, тыс. руб.		
	2015 год	2016 год	2017 год
1. Источники собственных средств (капитал и резервы)	20422	64931	82558
2. Внеоборотные активы	62617	156715	163690
3. Наличие собственных оборотных средств (стр.1 – стр.	42195	91784	81132
4. Долгосрочные обязательства	127396	103020	79304



5. Наличие собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (стр. 3+стр. 4)	169591	194804	160436
6. Краткосрочные обязательства	51296	134147	125480
7. Общая величина источников формирования запасов (стр. 5+стр. 6)	220887	328951	285916
8. Запасы и НДС	54214	101428	93521
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр. 3-стр. 8)	-12019	-9644	-12389
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных оборотных средств (стр. 5-стр. 8)	115377	93376	66915
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов (собственные, долгосрочные и краткосрочные заемные источники) (стр. 7-стр. 8)	166673	227523	192395
12. Тип финансовой ситуации	(0,1,1)	(0,1,1)	(0,1,1)

Также необходимо провести анализ прибыли и рентабельности предприятия. Анализ динамики финансовых результатов Цинковый завод АО «АГМК» представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ динамики финансовых результатов Цинковый завод АО «АГМК»

Показатели, тыс.руб.	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения			
				Абс.		Темп роста, %	
				2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.	2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
Валовая прибыль (убыток)	81264	121170	93834	39906	-27336	149,11	77,44
Прибыль (убыток) от продаж	27272	59760	25687	32488	-34073	219,13	42,98
Прибыль (убыток) до налогообложения	22591	55813	22033	33222	-33780	247,06	39,48
Чистая прибыль (убыток)	17522	44509	17627	26987	-26882	254,02	39,60

В ходе проведения анализа прибыли в динамике было выявлено, что размер валовой прибыли предприятия в 2016 году, увеличился на 39906 тыс. руб. в сравнении с 2015 годом, когда прибыль составляла 81264 тыс. руб., что связано с увеличением спроса на рынке продукции и увеличением производства, тогда как в 2017 году прибыль предприятия сократилась на 27336 тыс. руб. и составила 93834 тыс. руб., что обусловлено увеличением конкуренции в данной сфере. В 2016 году

произошел рост прибыли от продаж на 32488 тыс. руб., что связано с низким объемом коммерческих и управленческих расходов, тогда как в 2017 году данная прибыль сократилась на 34073 тыс. руб. с связи с увеличением затрат на обслуживание нового оборудования.

Прибыль до налогообложения изменилась также, как и прибыль от продаж, выросла в 2016 году на 33222 тыс. руб., а в 2017 году сократилась на 33780 тыс. руб. Размер чистой прибыли увеличился в 2016 году на 26987 тыс. руб., а в 2017 произошло его сокращение на 26882 тыс. руб., что связано с увеличением затрат в 2017 году на сырье и на ввод нового оборудования. Анализ прибыли необходимо дополнить расчетом показателей рентабельности Цинковый завод АО «АГМК» (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ показателей рентабельности Цинковый завод АО «АГМК»

Показатели рентабельности, %	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение (+,-)	
				2016г./2015г.	2017г./2016г.
Рентабельность затрат	-7,80	-15,84	-6,50	-8,03	9,34
Рентабельность продаж	7,24	13,67	6,10	6,43	-7,57
Рентабельность всех активов предприятия	2,62	4,44	1,50	1,82	-2,94
Рентабельность внеоборотных активов	10,73	10,15	2,75	-0,59	-7,40
Рентабельность оборотных активов	3,46	7,89	3,28	4,43	-4,62
Рентабельность собственного капитала	36,72	1,04	0,24	-35,68	-0,80
Рентабельность заемного капитала	9,81	18,77	8,61	8,96	-10,16

На основе проведенного анализа рентабельности можно сделать вывод, что, показатель рентабельности продаж увеличился в 2016 году на 5,53%, а в 2017 году уменьшился на 5,99% и составил (4,19%). Это связано с тем, что предприятие значительно сократило в этот период объемы реализации, т.е. реализация товаров на Цинковый завод АО «АГМК» в 2017 году стала менее рентабельной. Рентабельность затрат также имеет

тенденцию к сокращению, так к 2017 году этот показатель сократился на 11,06%, то есть, затрачиваемые ресурсы приносят предприятию меньшую прибыль в сравнении с 2016 годом.

Рентабельность активов в 2016 году составила 4,44%, а к 2017 году показатель рентабельности сократился на 2,94% и составил 1,50%. Анализ показателя показал, что одна единица активов предприятия приносит предприятию в 2015 году 2,62% чистой прибыли, в 2016 году с 1 рубля активов получено 4,44% чистой прибыли, а в 2017 году у предприятия с 1 рубля вложенных активов получено 1,50%. Коэффициент рентабельности оборотных активов увеличился в 2016 году на 4,43%, а в 2017 году сократился на 4,62% и составил 3,28%.

Рассчитанный коэффициент рентабельности активов показывает, что одна единица оборотных активов приносит в 2015 году 3,46 % прибыли, в 2016 году 7,89% чистой прибыли, а в 2017 году 3,28% чистой прибыли. Коэффициент рентабельности собственного капитала сократился в 2016 году на 35,68% и составил 1,04%, а к 2017 году сократился еще на 080%. Вложенный собственный капитал в 2015 году принес предприятию 36,72% чистой прибыли, в 2016 году с 1 рубля собственного капитала получено 1,04% чистой прибыли, а в 2017 году получено 0,24% чистой прибыли.

Рентабельность заемного капитала выросла в 2016 году на 8,96%, а в 2017 году произошло ее сокращение на 10,16%, то есть, в 2015 году с 1 рубля вложенных заемных средств предприятие получит 9,81% чистой прибыли, в 2016 году – 18,77% чистой прибыли, а в 2017 году – 8,61% чистой прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на видимые трудности в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятие является развивающимся и составляет достойную конкуренцию, получая стабильную чистую прибыль.

## **2.3 Оценка эффективности мотивационного управления персоналом Цинковый завод АО «АГМК» и предложения по его совершенствованию**

Организационная структура отдела кадров Цинковый завод АО «АГМК» важна для успешного использования кадрового ресурса. Она включает в себя:

Служба персонала (кадров).

- 1-руководитель
- 2-сотрудника

1. Направление кадрового делопроизводства

- 1-руководитель
- 19-сотрудников

2. Направление набора и адаптации персонала

- 1-руководитель
- 10-сотрудников

3. Направление обучения персонала

- 1-руководитель
- 5 сотрудников

4. Направление компенсаций и льгот

- 1-руководитель
- 2-сотрудника

5. Направление организационного развития

- 1-руководитель
- 4-сотрудника

Таким образом, далее целесообразно представить организационную структуру службы Цинковый завод АО «АГМК» (рисунок 5).

Руководитель службы персонала
----------------------------------



Рисунок 5 - Организационная структура службы персонала

#### Цинковый завод АО «АГМК»

Организационная структура служб персонала Цинковый завод АО «АГМК» является линейно-функциональной и отражает подчинительную связь двух уровней: верхнего (руководства) и нижнего (исполнителя).

Основными функциями службы персонала Цинковый завод АО «АГМК» являются:

- организация отбора, набора и найма персонала, необходимой квалификации и в требуемом объеме;
- создание эффективной системы штатных сотрудников;
- разработка карьерных планов сотрудников;
- разработка кадровых технологий и др.

Далее можно рассмотреть состав и структуру персонала Цинковый завод АО «АГМК» по стажу работы, образованию и возрасту.

Состав и структура персонала в Цинковый завод АО «АГМК» по стажу работы приведены в таблице ниже (таблица 14).

Таблица 14 - Состав и структура персонала в Цинковый завод АО «АГМК» по стажу работы

Показатель	2015		2016 год		2017 год		Отклонения 2017/2016	
	Численность работников	Удельный Вес, %	Численность работников подразделения	Удельный Вес, %	Численность работников подразделения	Удельный Вес, %	Абс.	Относит.

до 3 лет	287	53	283	52	271	51	-12	96
от 3 до 7 лет	180	33	175	33	172	32	-3	98
более 7 лет	73	14	80	15	89	17	-9	111
Всего:	540	100	538	100	532	100	-6	99

Для наглядности данные таблицы 14 можно представить в процентном соотношении графически на рисунке 6.

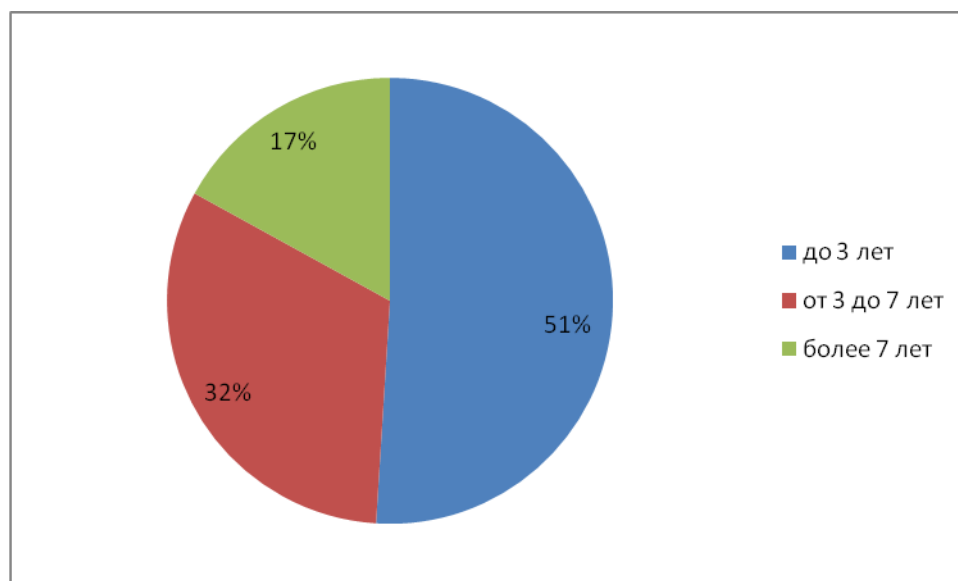


Рисунок 6 - Распределение персонала по стажу работы на конец 2017

г., %

Анализируя качественный состав персонала предприятия по стажу работы можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес составляют работники, стаж которых составляет до 3 лет (2015 год – 53%, в 2016 году – 52 %; в 2017 году – 51 %).

Состав и структура персонала в Цинковый завод АО «АГМК» по образованию приведены в таблице 15.

Таблица 15 - Состав и структура персонала в Цинковый завод АО «АГМК» по образованию

Показатель	2015		2016 год		2017 год		Отклонения 2017/2016	
	Численность	Удельный Вес,	Численность работн	Удельный Вес, %	Численность работник	Удельный Вес, %	Абс.	Относит.

	работников	%	илов подразделений		ов подразделения			
среднее	87	16	83	15	71	13	-12	86
ср. специальное	80	15	85	16	72	14	-13	85
высшее	373	69	370	69	389	73	19	105
Всего:	540	100	538	100	532	100	-6	99

Для наглядности данные таблицы 15 можно представить в процентном соотношении графически на рисунке 7.

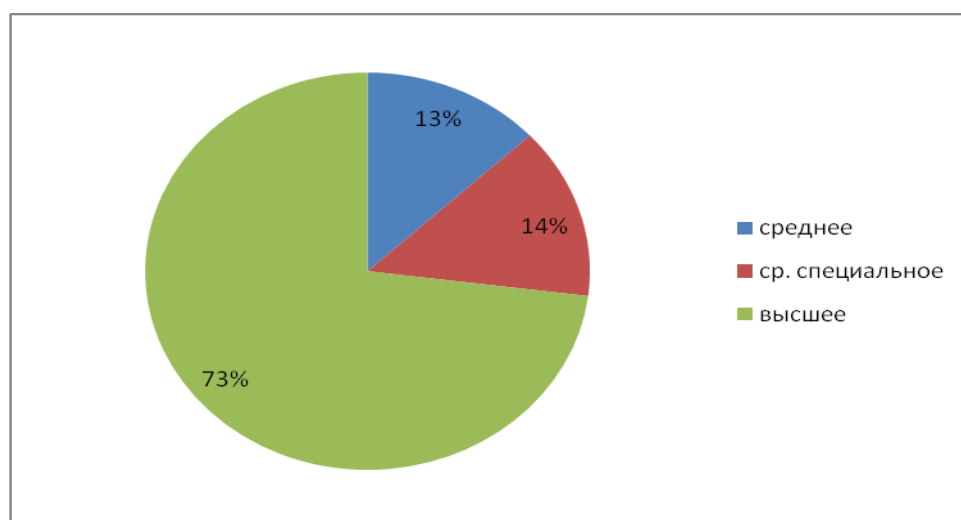


Рисунок 7 – Распределение персонала по образованию на конец 2017 г., %

Анализируя качественный состав персонала Цинковый завод АО «АГМК» по образованию можно отметить, что максимальный удельный вес составляют работники с высшим образованием (в 2015 году – 69%, в 2016 году – 69 %; в 2017 году – 73%).

Состав и структура персонала в Цинковый завод АО «АГМК» по возрасту приведены в таблице 16.

Таблица 16 - Состав и структура персонала Цинковый завод АО «АГМК» по возрасту

	2015	2016 год	2017 год	Отклонения 2017/2016
--	------	----------	----------	----------------------

Показатель	Численность работников	Удельный Вес, %	Численность работников подразделения	Удельный Вес, %	Численность работников подразделения	Удельный Вес, %	Абс.	Относит.
До 20 лет	87	16	83	16	71	14	-12	86
От 20 до 30	180	33	185	34	172	32	-13	93
Старше 30	273	51	270	50	289	54	19	107
Всего:	540	100	538	100	532	100	-6	99

Для наглядности данные таблицы 16 можно представить в процентном соотношении графически на рисунке 8.

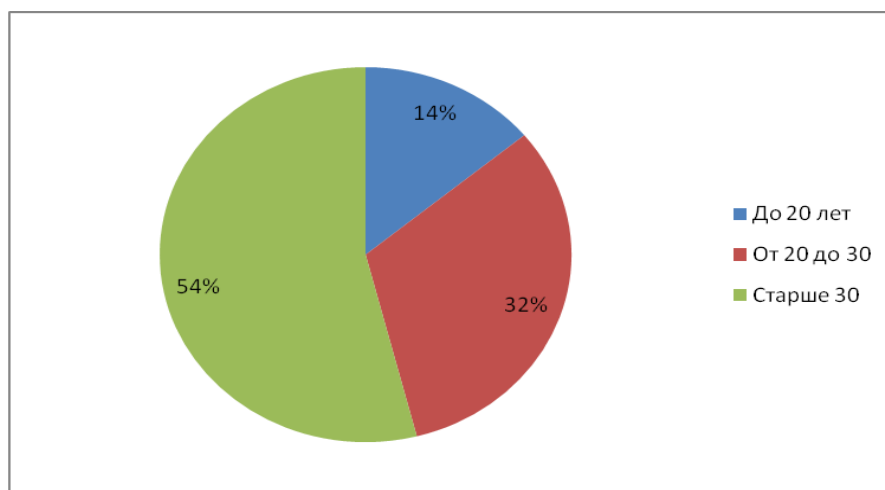


Рисунок 8 - Распределение персонала по возрасту на конец 2017 г., %

Анализируя качественный состав персонала Цинковый завод АО «АГМК» по возрасту можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес составляют работники старше 30 лет (в 2015 году – 51%, в 2016 году – 50 %; в 2017 году – 54 %). Это свидетельствует о том, что на предприятии работает в большей части персонал старшего возраста.

Далее целесообразно проанализировать текучесть персонала. Для этого составим таблицу динамики изменения численности персонала Цинковый завод АО «АГМК» (таблица 17).

Проанализировав таблицу 17 можно сказать, что в 2017 году количество выбывших составило 6 человек. По сравнению с 2016 годом в



2017 году коэффициент постоянства персонала незначительно, но снизился; коэффициент текучести кадров увеличился.

Таблица 17- Динамика изменения численности персонала Цинковый завод АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение 2017/2016	
				Абс.	Относит.
Среднесписочная численность персонала	540	538	532	-6	99
Количество принятого персонала	17	20	19	-1	95
Количество уволившихся работников в т. ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	7	3	6	3	2
Количество работников проработавших весь год	516	515	507	-8	98
Коэффициент оборота по приему рабочих (строка 2/строка1)	0,031	0,037	0,036	-0,001	97,30
Коэффициент текучести кадров (строка3/ строка 1)	0,013	0,006	0,011	0,005	183,33
Коэффициент постоянства персонала предприятия (строка4/ строка 1)	0,956	0,957	0,953	-0,004	99,58

Таким образом, можно сделать вывод, что в Цинковый завод АО «АГМК» - высокий уровень текучести управленческого персонала увеличился, что произошло вследствие кризиса. Также причиной уволившихся по собственному желанию работников может быть то, что руководство организации не в полной мере предложило работникам хорошие условия труда, что в свою очередь влияет на эффективность деятельности предприятия.

В заключение параграфа можно сделать следующий вывод.

В своей работе Цинковый завод АО «АГМК» использует следующую систему мотивации персонала:

- 1) Соц.пакет

2) Официальная зарплата (это большой плюс предприятию, многие платят немаленькие зарплаты, но все они «в конвертах»), от этого не везде задерживаются сотрудники, и это одна из причин увольнения.

3) Везде во всех доп.офисах на заводах и предприятиях организовано бесплатное питание, это обеды, для смен это питание по смене. Это тоже является преимуществом.

4) У предприятий имеется свой автобусный парк и они возят работников на работу и с работы, что также является преимуществом.

5) Отдых детей в детском лагере. У Цинковый завод АО «АГМК» имеется лагерь, где дети работников предприятий могут провести летний отдых.

6) Постоянно проводится обучение, имеется свой центр обучения Нарвал для матросов, где можно пройти обучение получить корочки матроса и пойти в море на судах предприятия.

7) Иногородним предоставляется общежитие, что также является преимуществом Цинковый завод АО «АГМК», поскольку это есть далеко не на всех предприятиях города.

8) Преимущество для менеджеров среднего звена при использовании в работе своего автотранспорта: приходится возить государственные органы в порт на расстоянии 50 км и 150 км в одну сторону возмещается затраченное топливо.

Новому сотруднику устанавливается оклад и % по договоренности. Следует отметить, что в конце 2014 года сотрудниками отдела кадров Цинковый завод АО «АГМК» проводился анализ (таблица 18) среди сотрудников компании организации, который показал, что большинство сотрудников не довольны данной системой.

Таблица 18 - Результаты анализа по системе премирования в Цинковый завод АО «АГМК»

Компонент премирования	Количество довольных	Не полностью удовлетворены	
		Количество,	Пожелания

	сотрудников, %	%	
1	2	3	4
Текущее премирование	10%	90%	Выстроить более четкую и ясную схему по текущему премированию
Материальная помощь	23%	77%	Увеличить суммы материальной помощи, так как сумма не менялась на протяжении 5 лет
Вознаграждения по итогам года	17%	83%	Давать обоснование сотрудникам, почему именно такой процент им поставлен. Прописать данную систему более четко и ясно
Единовременные поощрения	-	100%	Ввести данные вознаграждения в компанию

Далее что необходимо отметить, это льготы и дотации, которые используются в Цинковый завод АО «АГМК». В данной компании среди льгот и дотаций существуют только следующие: оплата мобильного телефона и медицинская страховка.

В конце 2017 года в Цинковый завод АО «АГМК» также был проведен опрос среди сотрудников, какие бы еще льготы и дотации они хотели бы получить от компании. Данные представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Результаты опроса по льготам и дотациям в Цинковый завод АО «АГМК»

Льготы и дотации	Количество сотрудников, выразивших желания по дополнительным льготам и дотациям, %	Количество сотрудников, не поддерживавших льготу и дотацию, %	Пожелания
Медицинская страховка для членов семей сотрудников по корпоративным ценам	83%	17%	-

Компенсация за проезд	100%	-	В виде денежной выплаты, равной стоимости «единого»
Дотации на занятие спортом на год	46%	54%	-
Дотации на питание	100%	-	В виде денежной выплаты, равной средней стоимости «бизнес ланча»

Таким образом, в качестве пожеланий сотрудники Цинковый завод АО «АГМК» отмечают компенсации за проезд в виде денежной выплаты, равной стоимости «единого» и дотации на питание в виде денежной выплаты, равной средней стоимости «бизнес ланча».

Рассмотрев материальные аспекты мотивации, целесообразно перейти к нематериальным аспектам.

Что касается нематериальной мотивации сотрудников Цинковый завод АО «АГМК», то здесь следует отметить, недостаток - это отсутствие корпоративных мероприятий. Однако принцип работы любой торговой организации, где трудно вести работу в одиночку, – это команда. Невозможно реализовать ни один проект без сплоченной работы команды<sup>20</sup>.

В настоящее время в основном в Цинковый завод АО «АГМК» используются инструменты материальной мотивации. Нематериальной мотивации руководство Цинковый завод АО «АГМК» на данный момент не придает значения.

Немаловажным является мотивация новых сотрудников, которая сейчас в Цинковый завод АО «АГМК» вовсе не используется, да и к тому же, нет отдельного менеджера в отделе кадров, который бы занимался этим вопросом. Мотивирование сотрудников в Цинковый завод АО «АГМК» надо начинать сразу же с момента их прихода в организацию.

---

<sup>20</sup> Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры.. Учебник. - М: Издательство «Финпресс». – 2013. – 288 с.

Поведение работников соответствует отношению руководства и коллектива к ним<sup>21</sup>.

По данным проведенного анализа во второй главе, а также по дополнительному исследованию проведенного сотрудниками отдела кадров Цинковый завод АО «АГМК» было выявлено, что основными причинами для увольнения специалистов являются:

1. низкая заработная плата;
2. неудовлетворенность руководителем (иногда и коллективом);
3. отсутствие перспективы.

Опрос был проведен среди уволившихся сотрудников, которые заполняли анкету (Приложение 1).

Именно вышеуказанные причины и являются причиной высокой текучести кадров в Цинковый завод АО «АГМК», которые и влекут за собой в конечном итоге снижение эффективности производства.

Подводя итог данной главы, можно отметить, что были выявлены основные проблемы, связанные с текучестью кадров, а именно: определенные «проблемы» в системе материальной и нематериальной мотивации, проблемы в построении «карьерной лестницы» в компании, проблемы в организационной структуре компании. В большей степени по результатам анкетирования работники не удовлетворены системой мотивации и социально-психологическим климатом в коллективе Цинковый завод АО «АГМК», что в свою очередь приводит к увеличению потерь рабочего времени, текучести кадров, а соответственно и снижению эффективности производства.

В связи с этим целесообразно разработать мероприятия по совершенствованию мотивационного управления, что будет представлено далее.

---

<sup>21</sup> Аспекты работы с новыми сотрудниками. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.plam.ru/bislit/net\\_motiva\\_net\\_raboty\\_motivacija\\_u\\_nas\\_i\\_u\\_nih/p11.php](http://www.plam.ru/bislit/net_motiva_net_raboty_motivacija_u_nas_i_u_nih/p11.php) (дата обращения: 21.05.2018)

Эффективность работы организации во многом зависит от того, насколько работник заинтересован в результатах своего труда. Совершенствование мотивационного управления позволит не только удержать работников в компании, но и нацелить их на успешное достижение целей организации.

В Цинковый завод АО «АГМК» персонал мотивирован слабо, из-за этого организация недополучает возможную прибыль.

Цель мероприятий по совершенствованию мотивационного управления сотрудников организации - снижение текучести кадров, улучшение социально-психологического климата в организации, улучшение качества обслуживания и как следствие – увеличения прибыли.

В связи с проблемами, выявленными в предыдущей главе, целесообразно предложить следующие мероприятия.

В целях совершенствования действующей в Цинковый завод АО «АГМК» системы мотивации рекомендуется:

1. Дать рекомендации по совершенствованию системы мотивации новых сотрудников Цинковый завод АО «АГМК» в целях снижения текучести кадров.

2. Ввести новую должностную единицу – менеджера по стимулированию и мотивации. Это даст возможность другим менеджерам отдела кадров выполнять качественно свои функции и сосредотачиваться на своём деле. В свою очередь, новый менеджер будет заниматься вопросами мотивации и стимулирования, которые сейчас так необходимы в Цинковый завод АО «АГМК».

Стоит отметить, что данные мероприятия в короткие сроки и без больших затрат повысят лояльность сотрудников по отношению к руководству, снизят текучесть кадров и привлекут новых потенциальных сотрудников. Все это в итоге повысит уровень конкурентоспособности Цинковый завод АО «АГМК» на рынке и увеличит его прибыль.

Обобщая сказанное, совершенствование системы мотивации сотрудников Цинковый завод АО «АГМК» требует определенных материальных, интеллектуальных и управленческих ресурсов со стороны организации. Но эти затраты полностью окупаются конкурентными преимуществами, которые компания получает взамен.

На современном этапе персонал выступает самым важным видом ресурсов, имеющихся в распоряжении данной организации<sup>22</sup>. Таким образом, затраты (управленческие, интеллектуальные, материальные) на его развитие являются инвестициями в стабильное и успешное будущее компании.

Итак, целесообразно рассмотреть предложенные мероприятия более подробно.

#### *1. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации новых сотрудников Цинковый завод АО «АГМК»*

Немаловажным является мотивация новых сотрудников, которая сейчас в Цинковый завод АО «АГМК» вовсе не используется, да и к тому же, нет отдельного менеджера в отделе кадров, который бы занимался этим вопросом. Мотивирование сотрудников в организации надо начинать сразу же с момента их прихода в организацию. Поведение работников соответствует отношению руководства и коллектива к ним<sup>23</sup>.

Таким образом, целесообразно дать следующие рекомендации по совершенствованию системы мотивации сотрудников Цинковый завод АО «АГМК», акцентируя внимание на мотивацию новых сотрудников в целях снижения текучести кадров и повышении эффективности производства:

##### *1. Рекомендуется быть готовыми с первого дня новобранцев.*

---

<sup>22</sup> Пуголовкина А.О. Управление деловой карьерой, как фактор развития персонала организации в сфере услуг. Журнал «Sci-article.ru». [Электронный ресурс]. URL: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1421785003> (дата обращения: 20.15.2018)

<sup>23</sup> Аспекты работы с новыми сотрудниками. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.plam.ru/bislit/net\\_motiva\\_net\\_raboty\\_motivacija\\_u\\_nas\\_i\\_u\\_nih/p11.php](http://www.plam.ru/bislit/net_motiva_net_raboty_motivacija_u_nas_i_u_nih/p11.php) (дата обращения: 20.05.2018)

Один из лучших способов мотивировать и активизировать новых сотрудников должен быть подготовлен до того как они приступят к работе. Рекомендуется не забывать поблагодарить их за выбор компании. Можно дать сотрудникам визитные карточки в день их начала. Визитная карточка объясняет то, что они могут показать, когда они вернутся домой после их первого рабочего дня, а это очень важно для них и их родных.

## 2. Рекомендуется определить их роль и обязанности.

Действительно важно показать, а не просто рассказать, новым сотрудникам, как они важны для компании. Стоит объяснить им, как компания будет измерять свой прогресс для того, чтобы позволить им знать, чего ожидать. Рекомендуется определить роль компании и обязанности, и пусть они понимают, почему их работа так выгодна и важна для компании.

## 3. Рекомендуется использовать систему приятеля.

Еще один способ, чтобы мотивировать и активизировать сотрудников, это использовать систему приятеля. Можно назначить одному из постоянных работников Цинковый завод АО «АГМК» взять нового сотрудника под свое крыло. Должна быть формальная система. Приятель должен помочь им ориентироваться в компании, и решать их вопросы. Приятель также должен быть доступен в любое время, встречаться с новым сотрудником, чтобы оказывать некоторую помощь.

## 4. Рекомендуется использовать ежедневные собрания.

Целесообразно начинать каждое утро с 15-минутного собрания. Необходимо дать быстрые обновления на хорошие новости и проблемы, с которыми Цинковый завод АО «АГМК» сталкивается в настоящее время. Нужно проводить встречи так, что большинство сотрудников были рады на день вперед. Откровенное обсуждение служебных вопросов с новыми сотрудниками позволяет как наставникам, так и руководителям



организации лучше узнать жизнь коллектива, наметить мероприятия по его сплочению и закреплению вновь принятых на работу<sup>24</sup>.

5. Рекомендуется разбить барьеры.

Иногда полезно сломать барьер между бизнесом и удовольствием. Рекомендуется организовать спортивное мероприятие или боулинг например. Такой вид отдыха не только будет способствовать сближению, но и построит энтузиазм. Не стоит забывать о днях рождения и других личных объявлениях.

6. Рекомендуется делать выговор работника в частном порядке.

Лучше делать выговор сотруднику в частном порядке, а не перед своими коллегами. Это очень важно, чтобы не смущать никого.

7. Рекомендуется хвалить публично.

Высоко оценив перед Цинковый завод АО «АГМК» конкретные достижения или вклады определенного сотрудника, компания тем самым обеспечивает себе лучший способ мотивировать сотрудников. Можно сделать это во время ежедневных собраний. Это покажет сотрудникам не только то, что их оценили, но также будет мотивировать других пойти выше, реализовать то, что ожидает компания от них, и достичь своих целей.

8. Рекомендуется предоставить им возможность обмениваться впечатлениями и опытом с теми работниками, кто ранее выполнял подобные задания.

9. Рекомендуется выбрать «новых сотрудников месяца» или придумать аналогичную награду, изыскать возможности лучшим новым работникам участвовать в проектах и любом другом виде деятельности, которая позволит им применять свои знания и навыки и помогать отстающим.

---

<sup>24</sup> Как мотивировать сотрудников. [Электронный ресурс]. URL: <http://free-training.biz/kak-motivirovat-sotrudnikov/> (дата обращения: 22.05.2018)

10. Также рекомендуется поощрять инициативу самообразования. Целесообразно внедрять предложения новых сотрудников, когда появится такая возможность, при этом контролировать оказание доверия этим предложениям<sup>25</sup>.

Предложенные рекомендации позволят повысить устойчивость экономической составляющей Цинковый завод АО «АГМК».

Это должно произойти благодаря:

- повышению приверженности сотрудников компании, снижение текучести кадров и косвенного ущерба от него;

- повышению стремления и заинтересованности сотрудников в достижении корпоративных целей и высоких результатов деятельности, развитии компании.

- как следствие вышеперечисленных пунктов, повышению эффективности производства.

2. *Введение новой должностной единицы – менеджера по стимулированию и мотивации.*

Для решения вопросов и поставленных задач, связанных с мотивационным управлением, которые влияют на эффективность производства, целесообразно ввести новую должность – менеджера по стимулированию и мотивации персонала. Это даст возможность другим менеджерам отдела кадров выполнять качественно свои функции и сосредотачиваться на своём деле. В свою очередь, новый менеджер будет заниматься не только вопросами мотивации и стимулирования, которые сейчас так необходимы в Цинковый завод АО «АГМК», но и вопросами управления карьерой.

Оплата специалиста менеджера по мотивации и стимулированию сотрудников предполагается на уровне 30 000 рублей в месяц, в год эта сумма составит 360 000 рублей.

---

<sup>25</sup> Как мотивировать сотрудников. [Электронный ресурс]. URL: <http://free-training.biz/kak-motivirovat-sotrudnikov/> (дата обращения: 22.11.2015)

Для оценки социально-экономической эффективности предложенных мероприятий для начала целесообразно рассчитать затраты на мероприятия (представлены в таблице 20).

Таблица 20 - Затраты на мероприятия по совершенствованию мотивационного управления Цинковый завод АО «АГМК»

Предполагаемы мероприятия	Затраты, руб.	Эффект
Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации новых сотрудников	-	Повышение привлекательности организации для специалистов. Закрепление сотрудников на рабочих местах, повышение эффективности производства
Внедрение новой должности менеджера по мотивации и стимулированию	390900	Совершенствование управления мотивацией для сотрудников организации.
Итого	390900	

Далее целесообразно проанализировать экономический эффект и социально-психологический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников Цинковый завод АО «АГМК».

1. Расчет и анализ эффекта и эффективности от мероприятий по совершенствованию мотивационного управления позволяет руководству Цинковый завод АО «АГМК» принять взвешенное решение о дальнейшем внедрении системы. Кроме того, при правильном подходе система мотивации позволяет выявить слабые и сильные стороны во всей деятельности организации.

Также, в качестве методов оценки эффективности от мероприятий по совершенствованию мотивационного управления можно использовать формулу оценки, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении выручки предприятия, производительности труда, снижении текучести кадров.

1.1. Для начала рассмотрим экономическую эффективность от снижения затрат, связанных с высокой текучестью персонала.

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$\mathcal{E}_{\text{тек}} = \Delta \text{тк} \times \text{Н} \times \text{Спо} \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{тек}}$  – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$\Delta \text{тк}$  – коэффициент снижения текучести;

$\text{Н}$  – численность персонала предприятия, чел.;

$\text{Спо}$  – затраты на затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Цель мероприятий – снизить текучесть персонала на 5%.  
Соответственно  $\Delta \text{тк} = 0,05$ .

Затраты на замещение одного работника составят 116753,75 рублей (увольнение - 3943,75 руб., найм нового сотрудника - 40550 руб., адаптация нового работника - 72260 руб.).

Тогда экономический эффект от снижения текучести кадров будет равен:

$$\mathcal{E}_{\text{тек}} = 0,05 \times 532 \text{ чел.} \times 116753,75 = 3105649,75 \text{ руб.}$$

Как видно, экономический результат за счет снижения текучести кадров на 5 % составит 3105649,75 рублей в год.

Таким образом, месячная экономия составит:

$$3105649,75 / 12 = 258854 \text{ руб.}$$

Предполагается, что предложенные мероприятия увеличат прибыль на 5%.

Так, предполагаемая прибыль в 2019 году будет равна:

$$\text{П}_{\text{доп}} = 17627 + 5\% = 18508,35 \text{ тыс. руб.}$$

где  $\text{П}_{\text{доп}}$  – чистая прибыль за год после внедрения, рубли;

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный.

2. Оценка социально-психологических эффектов от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников Цинковый завод АО «АГМК» представлена на рисунке 9.

Социально-психологический эффект от предложенных мероприятий

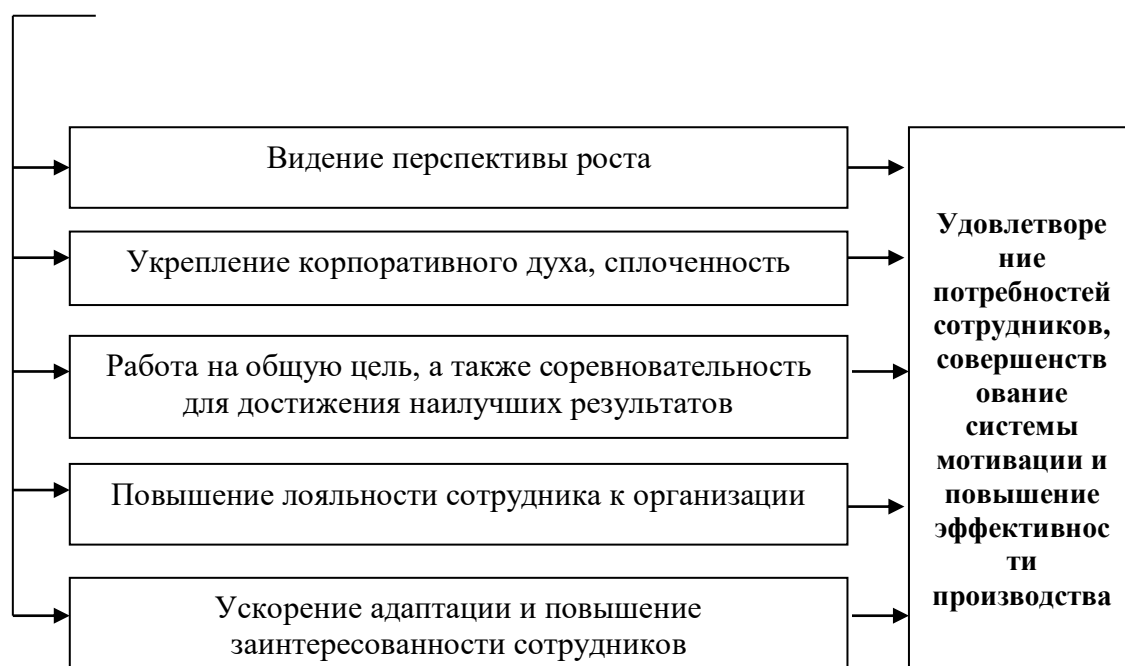


Рисунок 9 - Социально-психологический эффект от разработанных мероприятий по совершенствованию мотивационного управления в Цинковый завод АО «АГМК»

Согласно рисунку 9 можно отметить, что социально-психологический эффект от предложенных мероприятий будет следующий:

- видение перспективы роста;
- укрепление корпоративного духа, сплоченность;
- работа на общую цель, а также соревновательность для достижения наилучших результатов;
- повышение лояльности сотрудника к организации;
- ускорение адаптации и повышение заинтересованности сотрудников и др.

Все вышеперечисленные социально-психологические эффекты направлены на один общий эффект, который заключается в удовлетворении потребностей сотрудников Цинковый завод АО «АГМК», совершенствовании их мотивации.

Кроме того, предложенные мероприятия позволят получить и обратный эффект, т. е. повысят устойчивость экономической

составляющей Цинковый завод АО «АГМК». Это должно произойти благодаря следующим факторам: повышению приверженности сотрудников организации, снижению текучести кадров и косвенного ущерба от него, повышению стремления и заинтересованности сотрудников в достижении высоких результатов деятельности, развитии компании, повышению корпоративной культуры, повышению производительности, и как следствие, повышению эффективности производства.

При внедрении представленных выше мероприятий возможны следующие риски:

1. Риски, связанные с поведением персонала:

- риски снижения производительности труда персонала;
- поведенческие риски;
- риски блокирования персоналом нововведений.

2. Риски, связанные с деятельностью персонала:

- ошибки в процессе работы;
- травматизм;
- временная или полная нетрудоспособность.

4. Риски, связанные с квалификацией персонала:

- недостаточный уровень квалификации;
- несоответствие уровня образования занимаемой должности.

Основными негативными последствиями действия данных рисков являются дополнительные затраты на переподготовку персонала, экономические проблемы и потери, снижение качества предоставления услуг, а, следовательно, снижение конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, в заключение данного параграфа можно сделать следующий вывод.

В целях совершенствования действующей в Цинковый завод АО «АГМК» системы мотивации рекомендуется:

1. Дать рекомендации по совершенствованию системы мотивации новых сотрудников Цинковый завод АО «АГМК» в целях снижения текучести кадров.

2. Ввести новую должностную единицу – менеджера по стимулированию и мотивации. Это даст возможность другим менеджерам отдела кадров выполнять качественно свои функции и сосредотачиваться на своём деле. В свою очередь, новый менеджер будет заниматься вопросами мотивации и стимулирования, которые сейчас так необходимы в Цинковый завод АО «АГМК».

Главным правилом работы Цинковый завод АО «АГМК» должно стать стремление к обеспечению сотрудников такими жизненными условиями на работе и за ее пределами, которые позволили бы им полностью раскрыть свой потенциал, улучшить настрой, тем самым повысив желание чувствовать себя звеном сплоченного и дружного коллектива, нацеленного на выполнение самых высоких задач.

Персонал – конкурентное богатство, которое нуждается в постоянном развитии вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей Цинковый завод АО «АГМК» и обеспечении его эффективного функционирования в рыночной экономике.

Данные мероприятия в короткие сроки и без больших затрат повысят лояльность сотрудников по отношению к руководству, снизят текучесть кадров и привлекут новых потенциальных сотрудников, что в свою очередь приведет к росту выручки и повышению уровня конкурентоспособности предприятия на рынке.

Можно сделать однозначный вывод – мероприятия по совершенствованию системы развития управленческого персонала Цинковый завод АО «АГМК» имеют положительный эффект и могут быть рекомендованы для дальнейшего внедрения.

## Заключение

Для повышения эффективности работы персонала торговой организации необходимо уделять особое внимание его мотивации.

Мотивационное управление позволяет в значительной мере увеличить эффективность работы. Мотивация служит сближению целей сотрудников с целями компании. Продуманное стимулирование работников поможет сократить текучку кадров, увеличить лояльность сотрудников по отношению к компании, и, следовательно, повысить эффективность работы ее персонала.

Теорий мотивации достаточно много. HR-специалисты используют теории мотивации персонала при разработке систем материальной (денежное вознаграждение) и нематериальной (устное или письменное поощрение) мотивации работников.

Исследуя лучшие мировые системы мотивации, следует прийти к результату, что японская, американская, французская и немецкая модели являются наиболее эффективными.

Объектом данной работы было выбрано Цинковый завод АО «АГМК».

Вид деятельности данного предприятия: переработка цинкового концентрата и промышленных продуктов, содержащих цинк. Основной продукцией являются: металлический цинк, металлический кадмий, серная кислота, порошок цинковый, сплав ЦАМ, оксид цинка (цинковые белила), сульфат цинка, а также клинкер медный и медный кек для медеплавильного завода.

Несмотря на видимые трудности в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятие является развивающимся и составляет достойную конкуренцию, получая стабильную чистую прибыль.



Данные конкурентного анализа говорят о том, что в настоящее время Цинковый завод АО «АГМК» имеет высокую конкурентоспособность, стабильное положение на рынке отрасли.

Организационная структура отдела кадров Цинковый завод АО «АГМК» важна для успешного использования кадрового ресурса. Организационная структура служб персонала Цинковый завод АО «АГМК» является линейно-функциональной и отражает подчинительную связь двух уровней: верхнего (руководства) и нижнего (исполнителя). Она включает в себя:

1. Направление кадрового делопроизводства.
2. Направление набора и адаптации персонала.
3. Направление обучения персонала.
4. Направление компенсаций и льгот.
5. Направление организационного развития.

В своей работе Цинковый завод АО «АГМК» использует следующую систему мотивации персонала:

- 1) Соц. пакет
- 2) Официальная зарплата (это большой плюс предприятию, многие платят немаленькие зарплаты, но все они «в конвертах»), от этого не везде задерживаются сотрудники, и это одна из причин увольнения.
- 3) Везде во всех доп.офисах на заводах и предприятиях организовано бесплатное питание, это обеды, для смен это питание по смене. Это тоже является преимуществом.
- 4) У предприятий имеется свой автобусный парк и они возят работников на работу и с работы, что также является преимуществом.
- 5) Отдых детей в детском лагере. У Цинковый завод АО «АГМК» имеется лагерь, где дети работников предприятий могут провести летний отдых.

6) Постоянно проводится обучение, имеется свой центр обучения Нарвал для матросов, где можно пройти обучение получить корочки матроса и пойти в море на судах предприятия.

7) Иногородним предоставляется общежитие, что также является преимуществом Цинковый завод АО «АГМК», поскольку это есть далеко не на всех предприятиях города.

8) Преимущество для менеджеров среднего звена при использовании в работе своего автотранспорта: приходится возить государственные органы в порт на расстоянии 50 км и 150 км в одну сторону возмещается затраченное топливо.

Новому сотруднику устанавливается оклад и % по договоренности.

Далее что необходимо отметить, это льготы и дотации, которые используются в Цинковый завод АО «АГМК». В данной компании среди льгот и дотаций существуют только следующие: оплата мобильного телефона и медицинская страховка.

В качестве пожеланий сотрудники Цинковый завод АО «АГМК» отмечают компенсации за проезд в виде денежной выплаты, равной стоимости «единого» и дотации на питание в виде денежной выплаты, равной средней стоимости «бизнес ланча».

Что касается нематериальной мотивации сотрудников Цинковый завод АО «АГМК», то здесь следует отметить, недостаток - это отсутствие корпоративных мероприятий. Однако принцип работы любой торговой организации, где трудно вести работу в одиночку, – это команда. Невозможно реализовать ни один проект без сплоченной работы команды.

В настоящее время в основном в Цинковый завод АО «АГМК» используются инструменты материальной мотивации. Нематериальной мотивации руководство Цинковый завод АО «АГМК» на данный момент не придает значения.

Немаловажным является мотивация новых сотрудников, которая сейчас в Цинковый завод АО «АГМК» вовсе не используется, да и к тому

же, нет отдельного менеджера в отделе кадров, который бы занимался этим вопросом. Мотивирование сотрудников в Цинковый завод АО «АГМК» надо начинать сразу же с момента их прихода в организацию. Поведение работников соответствует отношению руководства и коллектива к ним.

По данным проведенного анализа во второй главе, а также по дополнительному исследованию проведенного сотрудниками отдела кадров Цинковый завод АО «АГМК» было выявлено, что основными причинами для увольнения специалистов являются:

1. низкая заработная плата;
2. неудовлетворенность руководителем (иногда и коллективом);
3. отсутствие перспективы.

Именно вышеуказанные причины и являются причиной высокой текучести кадров в Цинковый завод АО «АГМК», которые и влекут за собой в конечном итоге снижение эффективности производства.

В целях совершенствования действующей в Цинковый завод АО «АГМК» системы мотивации рекомендуется:

1. Дать рекомендации по совершенствованию системы мотивации новых сотрудников Цинковый завод АО «АГМК» в целях снижения текучести кадров.
2. Ввести новую должностную единицу – менеджера по стимулированию и мотивации. Это даст возможность другим менеджерам отдела кадров выполнять качественно свои функции и сосредотачиваться на своём деле. В свою очередь, новый менеджер будет заниматься вопросами мотивации и стимулирования, которые сейчас так необходимы в Цинковый завод АО «АГМК».

Стоит отметить, что данные мероприятия в короткие сроки и без больших затрат повысят лояльность сотрудников по отношению к руководству, снизят текучесть кадров и привлекут новых потенциальных

сотрудников. Все это в итоге повысит уровень конкурентоспособности Цинковый завод АО «АГМК» на рынке и увеличит его прибыль.

Социально-психологический эффект от предложенных мероприятий:

- видение перспективы роста;
- укрепление корпоративного духа, сплоченность;
- повышение лояльности сотрудника к организации и др.

Можно сделать однозначный вывод – предложенные мероприятия по совершенствованию мотивационного управления персоналом предприятия Цинковый завод АО «АГМК» имеют положительный эффект и могут быть рекомендованы для дальнейшего внедрения.

## **Список использованных источников**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. №51-ФЗ (в ред. от 27.12.2009г.) //www.consultant.ru.
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998г. №14-ФЗ (в ред. от 27.12.2009г.) //www.consultant.ru.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 24 июня 2007г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» //www.consultant.ru.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10 – е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. - 848 с.
5. Бавина П.А. Аудит мотивационного состояния организации (глава в учебно-методическом пособии.) Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие // Под общ.ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. — 46 с.
6. Бабосов Е. М. Управление персоналом / Е. М. Бабосов. - Минск : ТетраСистемс, 2012. - 288 с.
7. Вайсбурд В. А. Экономика труда: учеб. пособие / В. А. Вайсбурд. - 2-е изд., стер. - Москва : Омега-Л, 2012. - 375 с.
8. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Теория управления: Учебник. - М.: РАГС, 2012. – 560 с.
9. Громова Л.А. Этика управления: Учебно-методическое пособие/ Громова Л. А. СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. — 183 с.
10. Громова Л.А., Панфилова А.П. Интерактивные технологии в обучении менеджменту [Текст] : учеб.-практ. пособие для магистратуры / Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена [и др.] ; под ред. Л. А. Громовой, А. П. Панфиловой. - СПб. : РГПУ им. А. И. Герцена, 2015. - 170 с.

11. Дамбовская А. А. Диагностика качества трудовой жизни персонала организации как элемента корпоративной социальной политики : автореф. / А. А. Дамбовская ; Омск. гос. ун-т им. Ф. М. Достоевского. - Омск, 2012. - 26 с.
12. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. - 304 с.
13. Довгялло А.В., Ефремова Е.Н, Янчицкая Я.В. Экономическая теория (введение в курс): учебно методическое пособие для студентов неэкономических специальностей. - Гомель: УО БелГУТ, – 2012. - 218 с.
14. Доронина И. В., Бичеев М. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Курс лекций / Новосибирск: СибАГС, 2015. - 159 с.
15. Егорова Е.В. Организационная культура как фактор повышения конкурентоспособности организации//МЕНЕДЖМЕНТ XXI ВЕКА: эффективность, качество, устойчивое развитие Санкт-Петербург, РГПУ им.А.И.Герцена, 2010 – 294 с.
16. Зарубин В.И. Проблемы управления процессами модернизации современной экономики : сборник научных статей по материалам III международной научно-практической интернет-конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. - Майкоп : МГТУ, 2014. - 448 с.
17. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие/Н.И. Кабушкин - 4-е изд. - Мн.: Новое знание, 2014. - 602 с.
18. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А. Я. Кибанов. - Москва : КНОРУС, 2012. – 368 с.
19. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 584 с.
20. Кузнецова А.А. Финансовое планирование и бюджетирование. — Калуга: ид «Эйдос», 2012. – 218 с.

21. Михалев Е.А., Анисимов Т.Ю. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ - ПУТЬ К УСПЕХУ. Вестник Факультета сервиса и рекламы Иркутского государственного университета. 2005. № 6. С. 82-85
22. Литвинюк А. А., Гончарова С. Ж., Данилочкина В. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / М.: Издательство Юрайт, Теория и практика: учебник для бакалавров. 2015, 398 с.
23. Панфилова А. П. Психология общения : учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / А. П. Панфилова. — М. : Издательский центр «Академия», 2013. — 368 с.
24. Родионова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / М.: Издательство Юрайт, 2016. - 279 с.
25. Сергеев А. М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / А. М. Сергеев. — 4-е изд., стер. — М.: Издательский центр «Академия», 2012. — 288 с.
26. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала; учеб.пособие 2-е изд. перераб и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 – 312 с.
27. Сорочайкин А.Н., Ермолина Л.В.. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. - 104 с.
28. Страхова, О. А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учеб. пособие / О. А. Страхова. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. — 168 с.
29. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 2012. — 235 с.
30. Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. СПб., 2013. - 343 с.

31. Шамис В.А., Ищак Е.Р. Организационное поведение (практикум). Учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 080200 "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр")/Омск, 2013. – 180 с.

32. Шапиро С. А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: Монография/ С.А.Шапиро - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2012. – 195 с.

33. Аваев В. Е. Теория мотивации А. Маслоу: классика и современность [Текст] / В. Е. Аваев // Приоритетные направления развития науки и образования : материалы IX Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 26 авг. 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. — № 2 (9). — С. 211–215

34. Алексеева И.А. Эффективное управление человеческими ресурсами в условиях организационных изменений // Управление и планирование в экономике. – 2014. – №4. – С. 63-68

35. Артемов Е. В. Общие принципы оплаты труда в современных условиях / Е. В. Артемов, М. С. Егорова // Молодой ученый. — 2015. — №11.4. — С. 13-15

36. Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. № 1 (7), 2014. – С. 239-246

37. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2012. - С. 80-83

38. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2012.- № 1. - С. 38-41

39. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. — 2012. — № 16. — С. 12–34,



40. Назаренко М.А., Эрдни-Горяева О.В., Маркова И.А и др. Социально-психологический климат организации как проблема консалтинга персонала // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – № 10 . – С. 89-90
41. Павленко О. В. Критерии оценки и формирование современных систем мотивации труда в условиях рыночной экономики / О. В. Павленко // Экономика, управление, финансы: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 143-146
42. Патрахина Т. Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 461-464
43. Подольская В.А. Система мотивации персонала как фактор повышения эффективности производства. Журнал «Никоновские чтения». Выпуск № 19 / 2014. – С. 115-117
44. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. 2012. № 3. С. 53-59
45. Силин А.Н. Управление персоналом: Учеб. по кадровому менеджменту для студентов вузов / А. Н. Силин, Н. Г. Хайруллина; Тюм. гос. нефтегазовый ун-т. Москва, 2012. - № 2. – С. 20
46. Устинова К. А. Влияние мотивации на сотрудников предприятия // Молодой ученый. — 2014. — №19. — С. 381-383
47. Цибаева М.Л. Мотивация персонала в практике управления современной организации // Вестник Югорского государственного университета. №4 (43), 2016 – С. 74-78
48. Чернавская И. Лучшая мотивация — внимание руководства. // Управление персоналом. - 2012. - № 4 - С. 48
49. Аспекты работы с новыми сотрудниками. [Электронный ресурс]. URL:

[http://www.plam.ru/bislit/net\\_motiva\\_net\\_raboty\\_motivacija\\_u\\_nas\\_i\\_u\\_nih/p11.php](http://www.plam.ru/bislit/net_motiva_net_raboty_motivacija_u_nas_i_u_nih/p11.php) (дата обращения: 20.05.2018)

50. Бараусова Е.А., Ступницкая Е.А. Совершенствование системы мотивации ООО «Инсофт». [Электронный ресурс]. URL: [file:///D:/Alik/Documents/Downloads/%D0%A2%D0%A0-19%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%83%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20\(4\).pdf](file:///D:/Alik/Documents/Downloads/%D0%A2%D0%A0-19%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%83%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20(4).pdf) (дата обращения: 20.05.2018)

51. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала: понятия и определения [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-ponyatiyai-opredeleniya> (дата обращения 25.05.2018)

52. Галяутдинов Р. Р. Содержательные теории мотивации: краткий обзор // Сайт преподавателя экономики. [Электронный ресурс]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/soderzhatelnye-teorii-motivacii> (дата обращения: 13.05.2018)

53. Левина С.Ш., Пономарёва И.К. Социально-экономическая эффективность мотивации персонала. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/5\\_NMIV\\_2009/Economics/40542.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_NMIV_2009/Economics/40542.doc.htm) (дата обращения: 20.05.2018)

54. Опыт мотивации труда в ведущих странах мира и целесообразность его применения на отечественных предприятиях // Персонал Престиж [Электронный ресурс]. URL: <http://xn----7sbocflsoiiggghiq.xn--> (дата обращения: 15.05.2018)

55. Пшеничникова Т.С. теоретические аспекты мотивации труда персонала // «Экономика и социум» №7(26), 2016 [Электронный ресурс]. URL: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_26/Pshenichnikova%20T.S.-2%20\(Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_26/Pshenichnikova%20T.S.-2%20(Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay).pdf) (дата обращения: 20.05.2018)

56. Теории мотивации. Сайт о кадрах и мотивации. [Электронный ресурс]. URL: <http://z-motiv.ru/index.php/teor-motiv-top> (дата обращения: 13.05.2018)

57. Трудовая мотивация работников: от потребностей к возможностям // Журнал «Коммерческий директор» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kom-dir.ru/article/1283-qqq-16-m6-21-06-2016-trudovaya-motivatsiya-rabotnikov> (дата обращения: 20.05.2018)

58. Холодков А.В., Карпова Е.В., Сурков С.А. Особенности мотивации персонала крупных промышленных предприятий. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1644> (дата обращения: 17.05.2018)

59. Цели управления мотивацией персонала и показатели ее эффективности // Директор по персоналу. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-director.ru/article/66218-qqq-16-m8-03-08-2016-upravlenie-motivatsiey-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 12.05.2018)

60. Шамис В.А. Сравнение теорий мотивации А.Маслоу и Ф. Герцберга // NovaInfo.Ru. №46-3, 2016 [Электронный ресурс]. URL: <http://novainfo.ru/article/6179> (дата обращения: 20.05.2018)

## Приложения

### Приложение 1.

#### Анкета работника, увольняющегося из Цинковый завод АО «АГМК»

Уважаемый коллега, Вы приняли решение об увольнении. Цинковый завод АО «АГМК» важно знать, что побудило Вас искать другую работу. Просим Вас ответить на предлагаемые вопросы.

1. Ф.И.О. \_\_\_\_\_

2. Место работы (отдел) \_\_\_\_\_

3. Должность \_\_\_\_\_

4. Дата поступления на работу \_\_\_\_\_ Дата увольнения \_\_\_\_\_

5. Место постоянного проживания: Москва Московская обл. Другой регион

6. Что послужило главной причиной Вашего ухода:

- Не видите возможности продвижения по службе
- Недостаток социально-бытовых условий и льгот
- Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив в работе
- Неудовлетворенность результатами своего труда
- Большой объем работ
- Излишний бюрократизм
- Несоответствие профессиональных знаний участку работы
- Удаленность от дома
- Желание сменить сферу деятельности
- Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении
- Нет возможности повышать уровень своей квалификации
- Конфликтность в коллективе
- Личные причины
- Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

7. Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения

- уже имею приемлемое предложение
- у меня есть несколько вариантов на выбор
- в ближайшее время работать не собираюсь
- предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу
- затрудняюсь ответить
- \_\_\_\_\_

7. В каком случае вы готовы пересмотреть свое решение об увольнении

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Продолжение Приложения 1.

9. Как вы оцениваете свое пребывание в организации

- Уже сделал для организации все, что мог
  - Не удовлетворен своей работой в организации
  - Получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма
  - Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства
  - Считаю, что меня здесь недооценили
- 

**Уважаемый коллега,**

Цинковый завод АО «АГМК» благодарит Вас за труд в нашей компании. Надеемся, что приобретенный опыт поможет Вам при трудоустройстве на новое рабочее место.

Желаем Вам успехов в новой, избранной Вами деятельности.

## Приложение 2

Таблица Б.1 - Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015г.
1	2	3	4	5
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	0	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
Основные средства	1150	162758	156091	62590
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	932	623	27
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
Итого по разделу I	1100	163690	156715	62617
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	68157	69127	45243
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	25364	32301	8971
Дебиторская задолженность	1230	24321	40608	22338
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	31200
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5810	3348	28746
Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
Итого по разделу II	1200	123652	145384	136498
<b>БАЛАНС</b>	1600	287342	302098	199115
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100	100	100
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(0)	(0)	(0)
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0

**Продолжение Приложения 2.**

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015г.
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	82458	64831	20322
Итого по разделу III	1300	82558	64931	20422
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	9365	18722	28079
Отложенные налоговые обязательства	1420	69	149	317
Оценочные обязательства	1430	0	0	0
Прочие обязательства	1450	69871	84149	99000
Итого по разделу IV	1400	79304	103020	127396
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	26557	16357	9357
Кредиторская задолженность	1520	94405	114928	40072
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
Оценочные обязательства	1540	4512	2863	1867
Прочие обязательства	1550	6	0	0
Итого по разделу V	1500	125480	134147	51296
БАЛАНС	1700	287342	302098	199115

## Продолжение Приложения 2.

Таблица Б.2 - Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код	За 2017г	За 2016г	За 2015г.
1	2	3	4	5
Выручка	2110	421065	437123	376809
Себестоимость продаж	2120	(327231)	(315953)	(295545)
Валовая прибыль (убыток)	2100	93834	121170	81264
Коммерческие расходы	2210	(49797)	(33097)	(30747)
Управленческие расходы	2220	(18350)	(28313)	(23245)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	25687	59760	27272
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	44	5591	2135
Проценты к уплате	2330	(5703)	(4396)	(2889)
Прочие доходы	2340	9859	16542	2456
Прочие расходы	2350	(7854)	(21684)	(6383)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	22033	55813	22591
Текущий налог на прибыль	2410	(4794)	(12068)	(6017)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1	141	550
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-80	-168	-1164
Изменение отложенных налоговых активов	2450	309	597	-216
Прочее	2460	1	1	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	17627	44509	17522
<b>СПРАВОЧНО</b>				
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	17627	44509	17522